



**“PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
*FINTECH*”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Kelvin Max Camacho De La Cruz  
Sr. Juan Enrique Marroquín Sánchez  
Srta. Esther Julia Russo Cunningham**

**Asesor: Profesor Óscar de Azambuja**

**2017**

Dedicamos este trabajo a nuestra casa de estudios  
por promover la excelencia y responsabilidad social  
en nuestra amada patria.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación presenta y demuestra la viabilidad del plan de negocio para implementar la empresa *fintech* “eFectivo”. Se trata de una plataforma tecnológica para otorgar préstamos de menor cuantía desde S/ 500 hasta S/ 2.000 y hasta en 6 cuotas, que opera 100% en línea y por internet. Los préstamos están orientados a un segmento *millennial* de Lima y Callao con un sesgo en estudiantes universitarios y de postgrado. Asimismo, el trabajo presenta los lineamientos para llevar a cabo la implementación y desarrollo del proyecto de forma exitosa.

La industria *fintech* está formada por empresas que brindan servicios financieros haciendo uso intensivo de tecnología y con procesos y modelos de negocio disruptivos, muy desarrollados en Europa, Norteamérica y Asia. Se encuentra en pleno desarrollo en Latinoamérica, donde lideran Brasil y México. El Perú se halla en una etapa incipiente y su proyección es muy interesante, así como en otros países de la región. La industria está formada por varios sectores que cubren diferentes servicios. El presente plan de negocio se encuentra en el sector *fintech lending* (préstamos). Es importante señalar que es una industria no regulada aún.

El análisis de la atractividad de la industria indica que es medianamente atractiva, y el análisis del macroentorno concluye que se presentan oportunidades que se pueden aprovechar a pesar de las amenazas, las mismas que pueden ser manejadas.

El estudio de mercado demostró que aunque el término *fintech* es hoy prácticamente desconocido, presenta una gran proyección de desarrollo. Se observa también que los créditos de consumo de menor cuantía en el segmento *millennial* es donde se presenta una oportunidad relevante. Es importante señalar también que la morosidad es relativamente alta en esta industria pero se mantiene controlada y lo suficientemente rentable dadas las tasas de interés y costos aplicados. Es en el tema de la morosidad donde se presenta un reto importante de cara a desarrollar modelos de evaluación crediticia altamente eficaces tanto para el segmento bancarizado como para el segmento no bancarizado, donde el reto es aún mayor.

El análisis estratégico concluyó que la estrategia genérica a aplicar es enfoque-mejor valor y la estrategia de crecimiento es la penetración de mercado. Hacia estas estrategias se orientan las actividades de marketing y gestión del talento.

La evaluación financiera muestra la viabilidad del plan de negocio con un aporte de capital propio

de parte de los socios de S/ 3.000.000 para otorgar los préstamos e invertir en la operatividad del negocio. El Valor Presente Neto (VPN) que se obtiene es de S/ 4'458,138 resultado de los primeros 5 años y 7 meses de operación, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 79% y un COK de 20,79%.

El presente plan de negocio eFectivo demuestra ser viable, por lo que se recomienda su implementación.

## Índice de contenidos

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	3
1.1 Entorno político y legal.....	3
1.2. Entorno económico y comercial.....	3
1.3. Entorno sociocultural .....	4
1.4. Entorno tecnológico .....	5
1.5. Entorno ecológico y medioambiental.....	6
1.6. Entorno global.....	6
2. Análisis del microentorno .....	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2. Evaluación de la atraktividad de la industria <i>fintech</i> .....	8
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores .....	8
2.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes .....	9
2.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	11
2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	12
2.3. Evaluación global de la atraktividad de la industria.....	12
3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	13
3.1. Conclusión del macroentorno .....	14
4. Aspectos del modelo de negocio.....	14
4.1. Identificación de los factores clave de éxito del modelo de negocio .....	14

4.2. Fortalezas y debilidades .....	14
4.2.1. Fortalezas .....	14
4.2.2. Debilidades.....	15
 <b>Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado .....</b>	<b>16</b>
1. Objetivos del estudio de mercado .....	16
1.1. Objetivo general .....	16
1.2. Objetivos específicos .....	16
2. Metodología de la investigación .....	16
2.1. Levantamiento de información de fuentes secundarias.....	17
2.1.1. El sistema financiero peruano .....	17
2.1.2. Bancarización en Lima Metropolitana .....	17
2.1.3. Perfil del bancarizado y solicitante de créditos.....	17
2.1.4. El mercado de <i>millennials</i> en Lima Metropolitana .....	18
2.1.5. Industria <i>fintech</i> en Latinoamérica y el Perú.....	18
2.2. Levantamiento de información de fuentes primarias .....	19
2.2.1. Entrevistas en profundidad a expertos .....	19
2.2.2. <i>Focus group</i> .....	20
2.2.3. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	20
3. Selección de mercados.....	21
3.1. Mercado potencial.....	22
3.2. Mercado disponible.....	22
3.3. Mercado meta.....	22
4. Demanda estimada .....	23
4.1. Proyección del mercado meta .....	23
4.2. Estimación de solicitudes de préstamo en base al mercado meta .....	23
4.3. Demanda estimada en # de solicitudes y cantidad de soles .....	24
5. Conclusiones del estudio de mercado .....	25

<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>26</b>
1. Visión.....	26
2. Misión.....	26
3. Valores .....	27
4. Objetivos estratégicos .....	27
5. Estrategia genérica .....	27
6. Modelo analítico para la formulación de estrategias.....	28
6.1. Etapa de los insumos.....	28
6.1.1. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	29
6.2. Etapa de adecuación.....	30
6.2.1. Matriz Peyea .....	30
6.2.2. Matriz FODA cruzado de estrategias.....	31
6.2.3. Matriz de la estrategia principal.....	31
6.3. Etapa de decisión .....	31
7. Estrategia de crecimiento .....	32
8. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos .....	32
 <b>Capítulo V. Plan de marketing .....</b>	 <b>33</b>
1. Descripción del servicio.....	33
2. Objetivos del plan de marketing .....	33
3. Formulación estratégica de marketing .....	34
3.1. Segmentación .....	34
3.2. Posicionamiento .....	35
3.3. Marca .....	36
4. Estrategias de la mezcla de marketing (7 P) .....	37
4.1. Servicio .....	37
4.2. Plaza.....	39
4.3. Precio .....	39
4.4. Promoción y educación.....	40
4.5. Procesos .....	42

4.6. Personal .....	42
4.7. Productividad y calidad.....	43
5. Cronograma de actividades .....	43
6. Presupuesto de marketing .....	43
 <b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones .....	44
1.1. Objetivos generales del plan de operaciones.....	44
1.2. Objetivos específicos del plan de operaciones .....	44
1.3. Estrategias de operaciones .....	45
2. Diseño del producto o servicio.....	46
3. Diseño de los procesos .....	47
4. Diseño de las instalaciones.....	48
5. Programación de las operaciones de la empresa .....	48
6. Presupuestos de inversión, capital de trabajo y operación .....	48
 <b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de gestión del talento .....</b>	<b>49</b>
1. Estructura organizacional.....	49
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles .....	49
2.1. Objetivos del plan de gestión del talento .....	49
2.2. Requerimientos de personal .....	50
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	50
4. Presupuesto del plan de gestión del talento.....	51
 <b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>52</b>
1. Supuestos y políticas .....	52
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	53
3. Estados financieros y flujo de caja.....	54
4. Estructura del financiamiento .....	55
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	55



6. Planes de contingencia .....	56
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social .....</b>	<b>57</b>
1. Objetivos .....	57
2. Grupos de interés .....	57
3. Relaciones y prácticas de gestión socialmente responsables hacia los grupos de interés .....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político y legal.....	3
Tabla 2.	Variables del entorno económico .....	4
Tabla 3.	Variables del entorno sociocultural .....	5
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico .....	6
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico y medioambiental .....	6
Tabla 6.	Variables del entorno global.....	7
Tabla 7.	Amenaza de nuevos competidores .....	9
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores existentes .....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes .....	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	11
Tabla 11.	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	12
Tabla 12.	Evaluación global de la atraktividad de la industria .....	12
Tabla 13.	Matriz EFE .....	13
Tabla 14.	Mercado disponible de la población <i>millennials</i> en Lima Metropolitana .....	22
Tabla 15.	Proyección del mercado meta 2017 – 2021 .....	23
Tabla 16.	Estimación de solicitudes de préstamo.....	24
Tabla 17.	Demanda estimada en # de solicitudes y soles: 2017 – 2021 .....	25
Tabla 18.	Componentes de la misión.....	26
Tabla 19.	Objetivos estratégicos.....	27
Tabla 20.	MPC.....	29
Tabla 21.	Objetivos de marketing.....	34
Tabla 22.	Segmentación de clientes <i>millennials</i> .....	34
Tabla 23.	Subsegmentación de clientes estudiantes universitarios.....	35
Tabla 24.	Flor de servicio – Facilitación .....	38
Tabla 25.	Flor de servicio – Mejoras .....	38
Tabla 26.	Detalle de servicios.....	39
Tabla 27.	Precios del servicio y perfiles de riesgo crediticio .....	40
Tabla 28.	Acciones de marketing .....	41
Tabla 29.	Evidencia física en los puntos de contacto del servicio de eFectivo .....	42
Tabla 30.	Objetivos específicos del plan de operaciones .....	44
Tabla 31.	Elementos de la estrategia de operaciones .....	45
Tabla 32.	Acciones para lograr los objetivos operacionales.....	46
Tabla 33.	Descripción de interrelación del servicio .....	46

Tabla 34.	Objetivos del plan de gestión del talento.....	50
Tabla 35.	Estrategias de la gestión del talento de eFectivo .....	51
Tabla 36.	Distribución de cartera morosa.....	53
Tabla 37.	Análisis de sensibilidad frente a cambios en variables.....	55
Tabla 38.	Plan de contingencia – análisis de sensibilidad financiera .....	56
Tabla 39.	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	57
Tabla 40.	Grupos de interés.....	57
Tabla 41.	Prácticas de gestión y relaciones con los grupos de interés.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio Canvas - eFectivo .....	2
Gráfico 2.	Sectores de la industria <i>fintech</i> .....	8
Gráfico 3.	Estrategia genérica de eFectivo .....	28
Gráfico 4.	Matriz Peyea .....	30
Gráfico 5.	Matriz de la estrategia principal .....	31
Gráfico 6.	Matriz de la estrategia de crecimiento .....	32
Gráfico 7.	Mapa perceptual de posicionamiento .....	36
Gráfico 8.	Vista panorámica del posicionamiento de la marca .....	36
Gráfico 9.	Descripción de la marca .....	37
Gráfico 10.	La flor de servicio de eFectivo .....	38
Gráfico 11.	Mapa de procesos .....	47
Gráfico 12.	Estructura organizacional .....	49
Gráfico 13.	Modelo de arquitectura de recursos humanos de eFectivo .....	51
Gráfico 14.	Punto de equilibrio .....	54
Gráfico 15.	Modelo de atributos y prominencia .....	58

## Índice de anexos

Anexo 1.	Niveles de morosidad por tipo de institución y tipo de crédito .....	68
Anexo 2.	Herramientas para recabar información de campo .....	68
Anexo 3.	Perfil de entrevistados .....	69
Anexo 4.	Cuestionario a desarrollar en cada tipo de entrevista .....	69
Anexo 5.	Temas desarrollados en el <i>focus group</i> .....	70
Anexo 6.	Cálculo de la muestra de la encuesta .....	70
Anexo 7.	Estructura de la encuesta (preguntas) .....	71
Anexo 8.	Resultados de la encuesta de investigación cualitativa y cuantitativa .....	72
Anexo 9.	Desarrollo de las <i>fintech</i> en Latinoamérica al 2016.....	73
Anexo 10.	Factores de la matriz Peyea .....	73
Anexo 11.	Matriz FODA cruzado – Estrategias .....	74
Anexo 12.	Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos .....	75
Anexo 13.	Elementos de marca.....	76
Anexo 14.	Perfiles crediticios .....	77
Anexo 15.	Diagrama de servicio.....	77
Anexo 16.	Triángulo de marketing de los servicios.....	77
Anexo 17.	Cronograma de actividades para la implementación de la <i>fintech</i> .....	78
Anexo 18.	Presupuesto de marketing (S/.).....	79
Anexo 19.	Detalle del mapa de procesos .....	79
Anexo 20.	Esquema del diseño de las instalaciones .....	81
Anexo 21.	Presupuesto de operaciones (S/.).....	82
Anexo 22.	Funciones y perfil del personal.....	83
Anexo 23.	Presupuesto del plan de gestión del talento (S/.) .....	84
Anexo 24.	Presupuesto consolidado de marketing, operaciones y gestión del talento (S/.) .....	85
Anexo 25.	Estado de resultados (S/.) .....	86
Anexo 26.	Flujo de caja (S/.) .....	86
Anexo 27.	Balance general proyectado (S/.).....	87

## Capítulo I. Introducción

En un contexto en el que la tecnología, las comunicaciones y el internet han permitido a la industria financiera ser más eficiente en relación a sus servicios, surge la industria *fintech* (*financial technology*), una industria que está transformando los servicios financieros, moviendo y obligando a reaccionar a los bancos, generando alianzas y complementando los servicios tradicionales. Si bien esta industria tiene su mayor desarrollo en Norteamérica y Europa, Latinoamérica está incursionando con mayor agresividad en los últimos años, y Perú no es ajeno a ello, y a pesar que cuenta solo con un incipiente 2,3% del total de *fintech* de la región (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Finnovista 2017) presenta un gran potencial por explotar, pues el ratio de bancarización<sup>1</sup> (depósitos/PBI) es mucho menor al promedio en Latinoamérica que ronda el 40% (Asbanc 2017) y existen segmentos de la población como los *millennials*, un segmento de la población que ha nacido inmerso en un mundo puramente tecnológico, que declara y exige su libertad, y se muestra poco motivado a utilizar los servicios financieros tradicionales.

Es en esta coyuntura que se desarrolla el presente plan de negocio para la implementación de “eFectivo”, una *fintech lending*<sup>2</sup> orientada al segmento de *millennials* con créditos muy pequeños de entre S/ 500 a S/ 2.000 y con muy pocas cuotas. Pretende, además, promover y ser un vehículo de inclusión financiera importante, atendiendo dentro de los *millennials* al segmento bancarizado<sup>3</sup>, sub-bancarizado<sup>4</sup>, así como al segmento no bancarizado<sup>5</sup> sin acceso al crédito por la banca tradicional. La estrategia genérica que se propone es el enfoque mejor valor y como estrategia principal, la penetración de mercado.

“eFectivo” plantea como principal atributo la rapidez y seguridad, ofreciendo al mercado una solución ideal ante la necesidad de adquirir un crédito de menor cuantía de forma rápida y segura, aprovechando las características de la población *millennial*. La propuesta de valor de eFectivo se muestra en el modelo de negocio Canvas presentado en el siguiente gráfico 1.

---

<sup>1</sup> Ratio de bancarización. Corresponde al total de depósitos dividido entre el PBI.

<sup>2</sup> *Fintech lending* es un sector de la industria *fintech* dedicada al servicio de préstamos financieros.

<sup>3</sup> Población bancarizada. Se considera a las personas que tienen alguna relación una institución financiera mediante cualquier producto no necesariamente activo, como una cuenta de ahorros sin fondos.

<sup>4</sup> Población sub-bancarizada. Se considera a las personas bancarizadas que ya no son sujetas de crédito o que, por decisión propia, no desean solicitar créditos o continuar un producto, es decir sin un producto activo o vigente.

<sup>5</sup> Población no bancarizada. Se considera a las personas que no tienen ni han tenido acceso a los servicios financieros por diversas razones como pobreza, lejanía, poca educación, edad o decisión propia.

**Gráfico 1. Modelo de negocio Canvas - eFectivo**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
Instituciones Financieras.	Desarrollo de plataforma.	Facilitar el acceso a microcréditos de manera sencilla, ágil y con inmediatez en la evaluación. Mediante una plataforma 100% en línea y permitiendo la inclusión financiera con evaluaciones disruptivas.	Créditos rápidos y sencillos.	Millennials residentes en Lima y Callao con necesidad de obtener un crédito de forma rápida.
Centrales de Riesgo.	Desarrollo de modelo de evaluación crediticia.		Política de reducción de Tasas de interés por buen comportamiento.	
Empresas de evaluación crediticia no convencional (Score Psicométrico).	Marketing.		En línea 24x7, sin tramites personales.	
Gobierno.	Desarrollo de programas de educación financiera.		Historial de transacciones y comportamiento.	
Empresas de desarrollo e implementación de TI.	Gestión de cobranza.		Educación e inclusión financiera.	
	<b>Recursos clave</b>  Diseñador y Arquitecto. Infraestructura y Equipos. Personal de Atención. Administrador. Insumos.		<b>Canales</b>  Plataforma Web. Plataforma Móvil App.	
<b>Estructura de costos</b> Local y Equipos. Administrativo y Planilla. Insumos.			<b>Fuente de ingresos</b> Gastos administrativos cobrados al cliente Intereses cobrados al cliente	

Fuente: Osterwalder y Pigneur 2010. Elaboración propia 2016

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

#### 1.1. Entorno político y legal

El nivel de aprobación del presidente Pedro Pablo Kuczynski descendió de 63% a 55% en octubre de 2016, principalmente por problemas de corrupción de colaboradores muy cercanos al Gobierno (Ipsos Apoyo 2016b). Asimismo, el Perú participa activamente del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) y de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por lo que se promueve una estrategia de continuar con convenios y acuerdos comerciales internacionales para atraer inversión al país (Ernst & Young 2016: 67). Por otro lado, el Índice de Competitividad Global edición 2016-2017, del *World Economic Forum* (WEF), ubica al Perú en el puesto 67 de 138, subiendo 2 posiciones respecto del año anterior (WEF 2016a). Respecto a la industria de las *fintech*, en el Perú, no existe una regulación vigente. México es el primer país de la región en aprobar una ley de regulación *Fintech* en diciembre de 2017. Es reino unido el país con la regulación *Fintech* mas desarrollada. algunos países han implementado *sanboxes* regulatorios, los mas valorados son: Abu Dhabi en 2016, primero de la región MENA (Medio Oriente y norte de Africa), Canadá en 2017, Malasia en 2016, Australia en 2017, Singapur en 2016, Hong Kong en 2017 (BBVA 2017). En la tabla 1 se aprecian los resultados del análisis del entorno político y legal.

**Tabla 1. Variables del entorno político y legal**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
Nivel de aprobación del gobierno	En descenso	Se puede generar inestabilidad social	Amenaza
Acuerdos comerciales internacionales	Creciente	Promoción de la inversión	Oportunidad
Índice de competitividad	Creciente	Fortalecimiento competitivo del país para hacer negocios	Oportunidad
Regulación <i>fintech</i>	Nula	Incertidumbre en la sostenibilidad de las <i>fintech</i>	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2016

#### 1.2. Entorno económico y comercial

La calificación crediticia del Perú se mantiene en BBB+ con perspectiva estable (Fitch Ratings



2016). Entre enero y agosto del 2016, el PBI presentó un lento crecimiento acumulado de 4,23% mientras que el acumulado en los últimos 12 meses de setiembre 2015 a agosto 2016 fue solo de 4,27% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016). La tasa de inflación en el 2016 cerró en 3,23%, disminuyendo respecto a su nivel del 2015, pero aún por encima del nivel superior del rango meta: entre 1% a 3% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2016a). El Perú tiene desde el año 2009, 29 acuerdos de protección y promoción recíproca de inversión extranjera, y mantiene una política de inversiones fundamentada en un marco jurídico estable que lo promueve (Ministerio de Economía y Finanzas 2018). Las colocaciones del sistema financiero tienen un crecimiento de 5% a setiembre del 2016, aunque decreciente comparado al 9,9% que presentó en setiembre de 2015. Esto se debe al menor crecimiento económico y las medidas correctivas en la política de créditos implementadas por la mayoría de entidades financieras para evitar el incremento del índice de morosidad (BCRP 2016b). Asimismo, se espera un incremento de las inversiones *fintech* provenientes del ingreso de empresas internacionales como Lenddo, Funding Circle y Kubo para el 2017, que acarrearía una mayor oferta de los productos financieros tecnológicos (Castillo 2016). En la tabla 2 se muestran los resultados de este análisis del entorno económico.

**Tabla 2. Variables del entorno económico y comercial**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
Calificación crediticia del Perú	Mantiene BBB+	Motivación de inversión extranjera	Oportunidad
Variación del PBI	Lenta recuperación	Reactivación del consumo e inversión privada	Oportunidad
Tasa de Inflación	Lenta recuperación	Mejora del poder adquisitivo	Oportunidad
Promoción de la inversión extranjera	Se promueve y en reciprocidad	Facilidades de inversión hacia y desde Perú, incremento	Oportunidad
Colocaciones del Sistema Financiero	Decrecimiento	Menor inversión privada y consumo interno	Amenaza
Inversiones en nuevas <i>fintech</i>	Creciente	Crecimiento del mercado de <i>fintech</i>	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2016

### **1.3. Entorno sociocultural**

El Perú se ubica en el primer lugar de 55 países evaluados en el ranking de inclusión financiera 2016 según *The Economist Intelligence Unit* (EIU) teniendo el país la meta de contar con 2 millones de usuarios activos en plataformas de pagos móviles para el 2020 (EIU 2016). Durante el año 2016, el empleo formal creció en 6,2%, mientras que el empleo informal creció en 0,1% respecto del año 2015 (INEI 2017). Asimismo, la penetración del uso de internet móvil desde

celulares se ha incrementado en 16% (de 35% a 51%) entre el 2014 y 2016 (Falcon 2016). El año 2013, el Gobierno inició el diseño e implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF 2015). Además, se mejoró la reputación del sistema bancario peruano en el período 2010-2014 producto de una mejor situación económica y mayor bancarización (Lizarzaburu y Del Brio 2016). Entre tanto, los créditos de consumo, pequeña empresa y microempresa muestran incrementos de morosidad en los últimos 5 años, principalmente en los créditos a pequeñas empresas: de 5-6% a 7-8%. Por otro lado, en financieras y cajas municipales la morosidad se mantuvo relativamente estable (ver anexo 1). Los resultados del análisis del entorno sociocultural se reflejan en la tabla 3.

**Tabla 3. Variables del entorno sociocultural**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
Nivel de inclusión financiera	Creciente	Se incrementa el crédito formal	Oportunidad
Crecimiento de la informalidad laboral	Decreciente	Aumento del desarrollo económico	Oportunidad
Confianza en entidades financieras	Creciente	Acelera el proceso de bancarización	Oportunidad
Uso de celular para realizar operaciones financieras	Creciente pero lentamente	Retrasa el desarrollo de plataformas tecnológicas	Amenaza
Nivel de morosidad de Micro empresa	Creciente	Inestabilidad del sistema financiero	Amenaza
Nivel de morosidad de Créditos de consumo	Creciente pero lentamente	Se incrementa el riesgo	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2016

#### **1.4. Entorno tecnológico**

Según el World Economic Forum (WEF), el Perú mantiene la misma posición (90) respecto al 2015 en el ranking global de tecnología de la información (WEF 2016b) y ocupa el puesto 37/50 según el índice de conectividad global (Huawei 2016). Asimismo, el Perú se ubica en la posición 89 en el índice de infraestructura y digitalización (WEF 2016c). Con 5 operadoras móviles en el mercado, la penetración de internet móvil en el país se ha incrementado en 21% en 2 años al cierre del primer trimestre del 2016, según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) llegando al 60% de penetración (Osiptel 2016). La tabla 4 presenta los resultados del análisis del entorno tecnológico.

**Tabla 4. Variables del entorno tecnológico**

Factor	Tendencia	Impacto	Amenaza / Oportunidad
Nivel de conectividad global	Avance lento	Rezago en posición competitiva del país	Amenaza
Nivel de infraestructura y digitalización	Creciente	Servicios de calidad	Oportunidad
Penetración de internet móvil	Creciente	Incremento de usuarios potenciales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2016

### 1.5. Entorno ecológico y medioambiental

El Perú se ubica en el puesto 73 de 180 países, según el índice de desempeño medioambiental, mejorando 37 posiciones respecto al 2015 (YCELP 2016). De acuerdo con la Guía de Ecoeficiencia para Empresas del Ministerio de Ambiente (Minam), se promueve el uso eficiente del papel (Minam 2009). En el año 2014, la banca por internet solo representó el 4,85% del total de operaciones, mientras que en el 2015 aumentó a 7,29% (Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] 2015a). Al tener las *fintech* un servicio 100% por internet, se minimiza en gran medida el uso de papel. Los resultados del entorno ecológico y medioambiental se observan en la tabla 5.

**Tabla 5. Variables del entorno ecológico y medioambiental**

Factor	Tendencia	Impacto	Amenaza / Oportunidad
Mejor desempeño medioambiental	Creciente	Mejora posición competitiva del país	Oportunidad
Evolución de operaciones digitales	Creciente	Reducción del consumo de papel	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2016

### 1.6. Entorno global

El entorno internacional traerá al Perú un incremento de las tasas de interés, en principio por las medidas largamente esperadas del Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), y también por la paulatina reactivación de la economía estadounidense. En contraste, la desaceleración de la economía china implica menor demanda por las exportaciones peruanas, lo que significa principalmente reducción del PBI (Díaz 2015). Con respecto a la industria de las *fintech*, el crecimiento de este tipo de inversiones en el mundo ha sido exponencial en los últimos

años. Entre 2013 y 2014, el crecimiento fue de 201%. Pese a que Estados Unidos lo lidera, Europa ha experimentado el mayor nivel de crecimiento, mientras que Latinoamérica ha contribuido marginalmente. La inversión de US\$ 20 mil millones el año 2015, casi duplicó la del 2014. Solo Asia-Pacífico pasó de US\$ 880 millones a poco más de US\$ 3 mil millones en 2015 (Asobancaria 2016). La gran oportunidad está en Latinoamérica, donde cerca de la mitad de la población mayor de 15 años se encuentra sin bancarizar (Banco Mundial 2014). Además, las *fintech* de *lending* son una nueva alternativa de financiación, y es el sector que más está creciendo en volumen y número de iniciativas (García 2016). La tabla 6 presenta los resultados del análisis del entorno global.

**Tabla 6. Variables del entorno global**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
Tasa de la FED	Creciente	Caída de inversiones extranjeras en el Perú	Amenaza
Economía china	Desaceleración	Disminución de las inversiones	Amenaza
Desarrollo de las <i>fintech</i>	Creciente	Incremento de confianza en la industria <i>fintech</i>	Oportunidad
Población no bancarizada	Decreciente	Incremento de demanda financiera	Oportunidad
<i>Fintech lending</i> nueva alternativa financiera	Creciente	Aparición de nuevas empresas <i>fintech lending</i>	Oportunidad

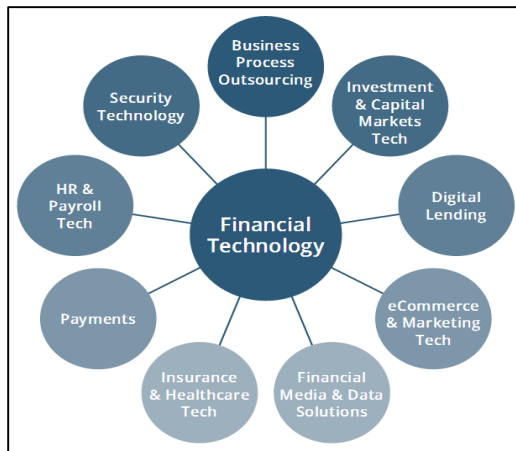
Fuente: Elaboración propia 2016

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1. Identificación, características y evolución del sector**

eFectivo es un proyecto que se encuentra dentro de la industria *fintech*, en la cual se ubican los sectores que se muestran en el gráfico 2.

## Gráfico 2. Sectores de la industria *fintech*



Fuente: S&P Global 2016

Esta industria nace como una combinación entre los servicios financieros y la industria tecnológica; es desarrollada por empresas emprendedoras que están innovando los servicios y productos de la industria financiera tradicional a través de procesos disruptivos utilizando tecnología (S&P Global 2016). Se estima que un 20% de negocios de servicios financieros tradicionales para el 2020 estarán en riesgo a causa del sector *digital lending*<sup>6</sup> de la industria *fintech* (PWC 2016). Las *fintech* están cambiando la forma de hacer negocios. Por ejemplo, el modelo tradicional de acudir a un banco para buscar financiamiento para una idea de negocio está migrando rápidamente con el *crowdfunding*<sup>7</sup>, ya que una idea de negocio bien estructurada puede ser publicada en internet y conseguir financiamiento colectivo de varias personas o empresas sin que estas necesariamente sean grandes inversionistas y de forma mucho más rápida.

### 2.2. Evaluación de la atractividad de la industria *fintech*

Para la evaluación de la atractividad de la industria *fintech* se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), complementado con el enfoque del modelo de Hax y Majluf (2008).

#### 2.2.1. Amenaza de nuevos competidores

La atractividad de la industria con respecto a la amenaza de nuevos competidores es neutra al analizarse las barreras de entrada, y además se presenta medianamente atractiva en las acciones

<sup>6</sup>Digital lending son los servicios de préstamos brindados a través de canales digitales.

<sup>7</sup>Crowdfunding es un término que se usa para referirse a la financiación colectiva; grupo de personas que apoya económicamente un proyecto.

del gobierno, como se puede ver en la tabla 7. Lograr una experiencia satisfactoria para el cliente podría ser temporal, debido al dinamismo de la innovación y las necesidades del cliente. Es por ello que se debe tener una solución dinámica, eficiente y de bajo costo. Adicionalmente, el Gobierno realiza esfuerzos para promover las inversiones en la industria de las *fintech*. El Ministerio de la Producción promueve programas de apoyo a este tipo de proyectos de emprendimientos al presentarse como alternativas de bancarización e inclusión financiera.

**Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores/Barreras de entrada		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Economías de escala	Bajo	X					Alto
Diferenciación del producto	Poca					X	Mucha
Identificación de la marca	Bajo	X					Alto
Costo de cambio de proveedor	Bajo		X				Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Restringido
Requerimientos de capital para ingresar a la industria	Bajo					X	Alto
Acceso a la última tecnología	Amplio				X		Restringido
Acceso a materias primas	Amplio				X		Restringido
Servicio ofrecido por el gobierno	No existente	X					Alto
Efecto de la experiencia	No importante					X	Muy importante
<b>Atractividad ante la amenaza de nuevos competidores Barreras de entrada</b>				X			<b>Neutra</b>
Amenaza de nuevos competidores/Acciones del gobierno		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Protección de la industria	Desfavorable			X			Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable			X			Favorable
Consistencia en políticas	Bajo					X	Alto
Movimiento de capital entre países	Restringido					X	No restringido
Responsabilidad de clientes	Restringido			X			No restringido
Intercambio de divisas	Restringido					X	No restringido
Propiedad extranjera	Limitado					X	No restringido
Asistencia a competidores	Sustancial				X		Ninguna
<b>Atractividad ante amenaza de nuevos competidores Acciones del gobierno</b>					X		<b>Medianamente atractiva</b>

Nota: MPA=Muy poco atractivo. PA=Poco atractivo. N=Neutro. MeA=Medianamente atractiva. MuA=Muy atractiva. Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2016

### 2.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes

La atractividad de la industria con respecto a la rivalidad entre los competidores existentes resulta medianamente atractiva (ver tabla 8). Con respecto a las barreras de salida, la atractividad de la industria es neutra debido a la poca oferta existente actualmente en el sector *lending* (4 o 5 empresas operando). No obstante, estos actores tienen un servicio especial y distinto, con productos diferenciados en diferentes nichos de mercado. Se espera que para el 2017 se acelere el crecimiento de la industria como ocurre y ha ocurrido en otros países y regiones (Castillo 2016).

**Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes**

Rivalidad entre competidores/Barreras de salida		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Especialización	Alta	X					Baja
Costo de cambio de proveedor	Alto				X		Bajo
Interrelacionamiento estratégico	Alto				X		Bajo
Barreras emocionales	Alto		X				Bajo
Restricciones gubernamentales o sociales	Alto					X	Bajo
<b>Atractividad ante la rivalidad entre competidores/Barreras de salida</b>				X			<b>Neutra</b>
Rivalidad entre competidores		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Número de competidores igualmente equilibrados	Muchos					X	Pocos
Crecimiento relativo de la industria	Lento				X		Rápido
Costos fijos	Alto				X		Bajo
Características del servicio	Servicio genérico ( <i>commodity</i> )					X	Servicio especializado
Aumentos de capital	Grandes aumentos		X				Pequeños aumentos
Diversidad de competidores	Alta				X		Baja
Intereses estratégicos	Alta		X				Baja
<b>Atractividad ante la rivalidad entre competidores</b>					X		<b>Medianamente atractiva</b>

Nota: MPA=Muy poco atractivo. PA=Poco atractivo. N=Neutro. MeA=Medianamente atractiva. MuA=Muy atractiva.  
Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2016

### 2.2.3. Poder de negociación de los clientes

La atractividad de la industria con respecto al poder de negociación de los clientes resulta medianamente atractiva, como se observa en la tabla 9. El número de usuarios con necesidades de crédito en el mercado es muy grande. Aunque existe una amplia variedad de productos sustitutos en bancos, cajas y financieras con un muy bajo costo de cambio para el cliente, estos valoran mucho la rapidez y el acceso. Se puede concluir que la contribución del cliente a la calidad del servicio también es muy alta, ya que en la percepción de fiabilidad, rapidez y simplicidad del sistema está en juego el desarrollo y éxito del negocio.

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Número de clientes importantes	Escasos				X		Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Muchos		X				Escasos
Costo de cambio del cliente	Bajo		X				Alto
Amenaza de integración hacia atrás de los clientes	Alta					X	Baja
Amenaza de integración hacia adelante de la industria	Alta					X	Baja
Contribución del cliente a la calidad del servicio	Pequeña				X		Grande
Contribución del costo total de los clientes en la industria	Gran fracción				X		Pequeña fracción
Rentabilidad del cliente	Bajo					X	Alto
<b>Atractividad ante el poder de negociación de los clientes</b>					X		<b>Medianamente atractiva</b>

Nota: MPA=Muy poco atractivo. PA=Poco atractivo. N=Neutro. MeA=Medianamente atractiva. MuA=Muy atractiva.  
Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2016

#### 2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

La atractividad de la industria con respecto al poder de negociación de los proveedores es neutra, como se observa en la tabla 10. Los principales proveedores del negocio son empresas de tecnología disponibles en el mercado (el cambio de proveedor no tiene un alto costo). Las empresas de desarrollo de *software* se encuentran concentradas en Lima Metropolitana y uno de sus principales sectores objetivo son las empresas financieras (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Prompex] 2007). Por otro lado, las centrales de riesgo son empresas privadas encargadas de consolidar la información reportada por las empresas del sistema financiero sobre la clasificación que realizan a sus deudores. Existen 4 en el Perú y mantienen una competencia agresiva. La calidad del servicio depende en parte de la veracidad de la información y la calidad de trabajo proporcionada por los proveedores.

**Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de proveedores		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Número de proveedores importantes	Escasos		X				Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Bajo		X				Alto
Costos de cambiar de proveedor	Alto					X	Bajo
Amenaza de integración hacia delante de proveedores	Alta				X		Baja
Amenaza de integración hacia atrás de la industria	Baja				X		Alta
Contribución de proveedores a calidad de servicio	Alta	X					Baja
Costo total contribuido por proveedores	Gran fracción		X				Pequeña
Importancia de la industria para los ingresos de los proveedores	Pequeña	X					Grande
<b>Atractividad ante el poder de negociación de los proveedores</b>				X			<b>Neutra</b>

Nota: MPA=Muy poco atractivo. PA=Poco atractivo. N=Neutro. MeA=Medianamente atractiva. MuA=Muy atractiva.  
Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2016



### 2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La atraktividad de la industria con respecto a la amenaza de sustitutos resulta medianamente atractiva, como se puede ver en la tabla 11. Existe una amplia oferta crediticia en el sistema financiero formal (desventaja: acceso a créditos de forma más engorrosa y restringida) e informal (desventaja: altas tasas de interés).

**Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Amenaza de productos o servicios sustitutos		MPA	PA	N	MeA	MuA	
Disponibilidad de sustitutos	Alto	X					Bajo
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Alto				X		Bajo
Precio/valor del sustituto	Alto					X	Bajo
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo					X	Alto
<b>Atraktividad ante la amenaza de productos o servicios sustitutos</b>					X		<b>Medianamente atractiva</b>

Nota: MPA=Muy poco atractivo. PA=Poco atractivo. N=Neutro. MeA=Medianamente atractiva. MuA=Muy atractiva. Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2016

### 2.3. Evaluación global de la atraktividad de la industria

La atraktividad global de la industria *fintech*, sobre la base de las cinco fuerzas de Porter, es medianamente atractiva, como se observa en la tabla 12. La industria *fintech* se encuentra en un periodo de introducción en el Perú donde es posible observar pocos competidores, tiene un servicio poco conocido y cuenta con pocos consumidores porque recién está ingresando al mercado (Gimbert 2010). Se concluye que la industria tiene mucho potencial, donde las primeras empresas en brindar el servicio tienen la oportunidad de posicionarse y expandirse en el mercado.

**Tabla 12. Evaluación global de la atraktividad de la industria**

Atraktividad de la industria <i>fintech</i>	MPA	PA	N	MeA	MuA
Amenaza de nuevos competidores barreras de entrada			X		
Acciones del gobierno				X	
Amenaza de nuevos competidores barreras de salida			X		
Rivalidad entre competidores				X	
Poder de negociación de los clientes				X	
Poder de negociación de los proveedores			X		
Amenaza de productos o servicios sustitutos				X	
<b>Atraktividad de la industria</b>				X	
<b>Medianamente atractiva</b>					

Nota: MPA=Muy poco atractivo. PA=Poco atractivo. N=Neutro. MeA=Medianamente atractiva. MuA=Muy atractiva. Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2016

### 3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Sobre la base del análisis PESTEG y las cinco fuerzas de Porter, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas más relevantes para nuestro proyecto, mostradas en la tabla 13 con su correspondiente calificación y el resultado ponderado de la evaluación de factores externos.

**Tabla 13. Matriz EFE**

Factores externos clave		Ponderac.	Calificac.	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
O1	Promoción de la inversión por acuerdos comerciales internacionales	0,01	1	0,01
O2	Fortalecimiento competitivo del país para los negocios	0,02	1	0,02
O3	Estímulo a la inversión extranjera por mantenimiento de la calificación crediticia del Perú (BBB+)	0,02	1	0,02
O4	Variación del PBI en lenta recuperación	0,03	3	0,09
O5	Mejora del poder adquisitivo ciudadano gracias a la lenta recuperación de los niveles de inflación	0,05	2	0,1
O6	Crecimiento del mercado <i>fintech</i> producto de nuevas inversiones en la industria	0,05	4	0,2
O7	Crecimiento del nivel de inclusión financiera	0,03	3	0,09
O8	Disminución de la informalidad de la fuerza laboral	0,05	4	0,2
O9	Incremento de la confianza en entidades financieras	0,06	4	0,24
O10	Crecimiento en el nivel de infraestructura y digitalización	0,06	4	0,24
O11	Crecimiento de los usuarios de internet móvil	0,05	3	0,15
O12	Bajo poder de negociación de los clientes	0,05	4	0,2
O13	Productos sustitutos poco atractivos comparados a la industria <i>fintech</i>	0,04	3	0,12
O14	Crecimiento de la confianza en la industria <i>fintech</i> en el mundo	0,03	3	0,09
O15	Aumento de empresas <i>fintech lending</i> en el Perú	0,04	2	0,08
O16	Existen barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores	0,04	3	0,12
<b>Amenazas</b>				
A1	Descenso del nivel de aprobación del gobierno	0,02	1	0,02
A2	Carencia de regulación de las <i>fintech</i>	0,08	4	0,32
A3	Disminución de colocaciones del sistema financiero	0,03	2	0,06
A4	Lento incremento del uso de celular para realizar operaciones financieras	0,05	3	0,15
A5	Aumento del nivel de morosidad de la pequeña empresa	0,05	4	0,2
A6	Lento crecimiento de morosidad de créditos de consumo	0,05	4	0,2
A7	Avance lento en el nivel de conectividad global	0,04	2	0,08
A8	Riesgo de caída de inversiones extranjeras por aumento de la tasa de la FED	0,03	2	0,06
A9	Riesgo de caída de inversiones extranjeras por desaceleración de la economía China	0,02	2	0,04
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,1</b>

Calificaciones: Grado de respuesta de la empresa a los factores. 4: Respuesta superior, 3: Respuesta por encima de la media, 2: Respuesta media, 1: Respuesta mala.

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016

### **3.1.Conclusión del macroentorno**

Como resultado de la matriz EFE y obteniendo una puntuación de 3,1 por encima de la media, se concluye que el entorno presenta oportunidades que se pueden aprovechar de manera eficaz a pesar de las amenazas existentes, de modo que puede desarrollarse el proyecto e implementarlo en el mercado peruano. Se aprovechan las oportunidades y se manejan las amenazas.

## **4. Aspectos del modelo de negocio**

### **4.1.Identificación de los factores clave de éxito del modelo de negocio**

Al no encontrarse aún en marcha el negocio y todas sus actividades involucradas, se considerarán los siguientes factores clave de éxito para el modelo de negocio propuesto:

- Modelo de evaluación de riesgo crediticio eficaz y eficiente
- Alianzas con empresas de tecnología
- Alianzas con asociaciones y organizaciones donde se encuentre el público objetivo
- Disponibilidad, seguridad y excelencia operativa con servicio de calidad personalizado
- Personal calificado y con experiencia en el sector
- Rapidez en la evaluación y desembolso
- Eficaces canales de comunicación y promoción a clientes
- Capacidad de adaptación y mejoras constantes en los procesos de negocio
- Facilidad en el acceso y solicitud del servicio
- Posición financiera saludable

### **4.2.Fortalezas y debilidades**

Sobre la base del modelo de negocio, tomando en cuenta las ventajas y desventajas intrínsecas del servicio ofrecido y considerando las características personales de los emprendedores, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades esperadas que se derivan del mismo.

#### **4.2.1. Fortalezas**

Se identifican las siguientes fortalezas esperadas:

- F1: Disponibilidad de capital de inversión (socios inversionistas)

- F2: Proveedor top de modelo psicométrico disponible
- F3: Conocimiento del negocio de créditos y evaluación crediticia
- F4: Conocimiento de tecnología
- F5: Servicio orientado a la inclusión financiera
- F6: Alto nivel de servicio de la plataforma
- F7: Estructura organizacional dinámica y de ágil comunicación

#### **4.2.2. Debilidades**

Se identifican las siguientes debilidades:

- D1: Primer proyecto de inversión en sector *fintech* por parte de los socios
- D2: Alianzas estratégicas incipientes con proveedores de TI y administradoras de riesgo
- D3: Limitado conocimiento del mercado potencial de usuarios de *fintech lending*
- D4: Aún no se cuenta con cartera de clientes *fintech lending*
- D5: Marca empresarial no conocida
- D6: Presupuesto limitado para el desarrollo de acciones publicitarias y de promoción

### **Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado**

#### **1. Objetivos del estudio de mercado**

##### **1.1.Objetivo general**

Determinar el potencial del mercado en Lima y Callao para la implementación de una *fintech lending* en segmentos de clientes atendidos o no atendidos por el sistema financiero.

##### **1.2.Objetivos específicos**

Con la finalidad de alcanzar el objetivo general, se han formulado los siguientes objetivos específicos de mercado (OEM) que permitirán recoger la información de manera más concreta:

- OEM 1: Identificar las características demográficas y psicográficas de los clientes potenciales.
- OEM 2: Identificar los subsegmentos de clientes bancarizados y no bancarizados de los clientes potenciales y sus principales barreras de entrada.
- OEM 3: Identificar los montos promedios de préstamos atendidos y las tasas de interés a las que acceden.
- OEM 4: Identificar a qué entidades financieras bancarias y no bancarias suelen solicitar créditos los clientes potenciales, las participaciones de mercado de dichas entidades, los tipos de productos contratados y el uso que le dieron a los mismos durante el periodo de análisis comprendido entre los años 2013 al 2015.
- OEM 5: Conocer los principales atributos que los clientes valoran, y el nivel de interés o aceptación del proyecto.
- OEM 6: Identificar las tendencias en la industria *fintech* y sector *lending*, la participación de mercado y cómo responden las autoridades o instituciones de interés con respecto al servicio *fintech lending* en el Perú.
- OEM 7: Estimar la demanda potencial para el proyecto.

#### **2. Metodología de la investigación**

La metodología empleada en la investigación de mercado, basada en Malhotra (2008), se concentrará principalmente en el levantamiento de información mediante fuentes primarias debido a la escasa presencia de instituciones dedicadas al estudio de *fintech lending* a través de publicaciones y fuentes oficiales. Las herramientas que se utilizarán en esta etapa serán las

entrevistas en profundidad a expertos, *focus group* y encuestas (investigación cualitativa y cuantitativa) para identificar perfiles, atributos más importantes y preferencias de los clientes potenciales. Asimismo, el estudio se apoyará también en fuentes secundarias. En el anexo 2 se muestran las herramientas utilizadas.

## **2.1. Levantamiento de información de fuentes secundarias**

### **2.1.1. El sistema financiero peruano**

Por ser *fintech* una industria naciente dirigida a productos sustitutos del sistema financiero tradicional, se considera importante revisar datos de este sistema financiero en el país. En ese sentido, la intermediación financiera en el país ha aumentado, teniendo un 29,8% en la medición anual de créditos/PBI en el 2011 hasta un 40,4% en el 2016 (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2016:6). Actualmente, el Perú se encuentra en un nivel medio dentro de la región ocupando un expectante quinto lugar. Asimismo, el crecimiento de los créditos directos mantiene la misma línea de crecimiento de la economía peruana. Otro dato no menor refleja que los créditos minoristas son aproximadamente el 50% de los créditos directos, siendo los créditos de consumo y créditos hipotecarios los que tienen mayor crecimiento porcentual anual (SBS 2016:9).

### **2.1.2. Bancarización en Lima Metropolitana**

Sobre el nivel de bancarización en Lima Metropolitana (Ipsos Apoyo 2016a) y cuyo universo y composición son 6.669.210 personas entre 18 a 70 años, se destacan los siguientes puntos:

- Perfil del bancarizado limeño: adulto joven de 38 años en promedio, padre de familia (solteros en su mayoría), trabajador dependiente (64%), de NSE C (45%).
- El 50% de bancarizados usa móviles. El 33% tiene tarjetas de créditos y solicita préstamos.
- Canales y operaciones preferidos: cajeros automáticos y atención presencial (ventanilla y plataformas de agencias). Existe incremento en la banca por internet (30%) y banca móvil.
- Nivel de morosidad: 20% aproximadamente.
- Principales planes a 24 meses: iniciar negocio propio (23%), vivienda (19%) y auto (16%).

### **2.1.3. Perfil del bancarizado y solicitante de créditos**

En relación al acceso y uso de los servicios financieros a nivel nacional, se tienen las siguientes características relevantes para el presente trabajo (SBS y BID 2012):

- Mujeres: 52%. Personas entre 26 y 50 años de edad: 64% y entre 18 a 25 años de edad: 10%.
- El 13% tiene cuenta de ahorros y créditos ó préstamos.
- Atenderse en un banco toma tiempo y dinero: 1 hora aprox., y 2 ó 3 horas en zonas rurales.
- El 23% conoce la banca por internet y 18% lo utiliza. 46% no lo utiliza por desconocimiento.
- Razones de rechazo de solicitudes de créditos: 37% por falta de garantía, 35% por ingresos insuficientes, 30% por ingresos inestables y 29% por falta de historial crediticio.
- 40% no solicita créditos porque asume que no aprobará o porque las tasas de interés son altas.
- El 21% de la población adulta ha solicitado un crédito fuera del sistema financiero formal: 84% a familiares o amigos, 13% mediante juntas o panderos y 8% a agiotistas o usureros.
- Las razones para solicitar un crédito fuera del sistema financiero son: 43% trámite largo, 32% flexibilidad en los pagos, 24% menos requisitos de documentos.

#### **2.1.4. El mercado de *millennials* en Lima Metropolitana**

En relación a los *millennials* en Lima Metropolitana y cuyo universo es de 2.576.688 personas jóvenes entre 21 a 35 años de edad (Ipsos Apoyo 2016c), se destacan los siguientes puntos:

- El 60% de adultos jóvenes tienen pareja (el porcentaje se eleva a 76% en edades entre 28 a 35 años). El 57% tiene hijos y el 27% vive con su nueva familia de forma independiente.
- 91% de adultos jóvenes tienen como mínimo secundaria completa y 31% tiene estudios superiores completos. El 66% que actualmente labora tiene 4 empleos promedio a la vez.
- S/ 1,296.00 es el sueldo mensual promedio. Asimismo, el trabajo fijo es la principal fuente de ingresos (62%). En NSE bajos el ingreso del trabajo eventual es más relevante aún.
- Planes del adulto joven: viajar (44%), emprender un negocio (42%), comprar artefactos para el hogar (42%), comprar artefactos tecnológicos (38%).
- El 53% cuenta con algún seguro de salud.
- El *smartphone* y la *tablet* son los dispositivos que mayor aumento de tenencia han mostrado entre el 2015 al 2016 (56% de los *millennials* cuenta con un *smartphone*).
- 33% son bancarizados: 49% tiene cuenta de ahorros y 34% cuenta con tarjetas de crédito.

#### **2.1.5. Industria *fintech* en Latinoamérica y el Perú**

Según una reciente encuesta realizada por el BID y Finnovista (BID y Finnovista 2017), en los 2 últimos años, Latinoamérica ha tenido un acelerado surgimiento de nuevas *fintech* pero con poca variedad en relación a productos y servicios. Perú es aún incipiente: hacia el 2016, solo 16 (2,3%) de 703 *fintech* son peruanas. El anexo 9 muestra el desarrollo de las *fintech* en Latinoamérica.

## 2.2. Levantamiento de información de fuentes primarias

### 2.2.1. Entrevistas en profundidad a expertos

Para determinar la población meta de las entrevistas en profundidad se definieron cuatro grupos de expertos: expertos en *fintech* en Perú, expertos en el mercado financiero tradicional del Perú, representantes de entidades gubernamentales de interés en las *fintech* y clientes de servicios *fintech*. El método de muestreo utilizado fue “no probabilístico por conveniencia” priorizando su experiencia y conocimiento, así como la accesibilidad y proximidad a los expertos de cada grupo (Malhotra 2008), con preguntas abiertas según perfil de cada entrevistado alineado a los objetivos del estudio de mercado (ver anexos 3 y 4). Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Las principales barreras de entrada suelen ser: el proceso de *cash in/cash out* (facilidad para retirar y reponer el dinero), el bajo nivel de bancarización, los temas culturales (desconfianza), las tasas de morosidad (rango previsible: de 10% a 20%) y la poca experiencia en la industria.
- Los 3 temas más claves para una *fintech* son: las alianzas y sinergias para contar con canales de recaudación y los costos implicados en ellos, la segmentación y el *pricing*.
- Las *fintech lending* que actualmente existen en el país tienen un promedio de préstamos entre S/ 500 a S/ 1.500 con tasas de interés usualmente mayores al sistema financiero tradicional. Los principales usos son como capital de trabajo para pequeños negocios (30% de préstamos), pago de deudas (20%), y un restante 50% para otros fines (educativos, salud, vacaciones, etc.).
- La participación de mercado estimada en el país de esta industria tiene a Solven y Afluenta con un 30% de participación cada una; mientras que Latin Fintech, un 20%. Las demás iniciativas y empresas que están ingresando completan el 20% restante.
- Atributos valorados por los clientes: rapidez y facilidad (accesibilidad por redes sociales). Desventaja señalada por los clientes: alta tasa de interés.
- Están surgiendo sinergias entre entidades bancarias y las *fintech*. Las *fintech* tienen servicios complementarios y son una gran oportunidad de educación e inclusión financiera en el Perú.
- Los países más desarrollados en *fintech* están en Europa. En Latinoamérica, Brasil y México son los más representativos. Perú tiene una posición muy primitiva en la región, pero presenta enormes oportunidades para el desarrollo sobre todo en el negocio de *lending* o ‘préstamos’, ya que dicho mercado mueve más de US\$ 1.000 millones solo en el segmento de *millennials* o ‘adultos jóvenes de entre 21 y 35 años’. El segmento no bancarizado también es explotable.
- La regulación financiera vigente en el país no permite realizar intermediación financiera (captar recursos financieros de los ahorrantes y traspasarlo a quienes requieren financiamiento) a las *fintech*. Se observa que el ente regulador no bloquea el crecimiento de



esta industria si se cumple este requisito. Existe una propuesta de regulación para crowdfunding presentada por la Universidad del Pacífico que se espera se revise y apruebe hacia el 2018.

### **2.2.2. Focus group**

Se realizó una exploración a través de la opinión de 12 personas con el objetivo de conocer la percepción de los participantes en el uso del servicio de préstamos mediante una plataforma *fintech*. La muestra fue dividida en 2 grupos (personas bancarizadas y personas no bancarizadas) de 6 personas cada uno, de edades entre 18 y 50 años, de NSE B, C, D y E, con estudios de al menos secundaria completa, residentes en Lima y Callao, y de diferentes segmentos: pequeños empresarios independientes, universitarios y dependientes laborales, los cuales realizaron dinámicas e intercambiaron opiniones. Los tópicos preestablecidos se muestran en el anexo 5. Las principales conclusiones son las siguientes:

- El término *fintech* es desconocido. Se sugiere publicidad intensiva y dar a conocer el servicio.
- La primera fuente de “financiamiento” de las personas no bancarizadas es la familia y amigos. También recurren a prestamistas informales pagando altas tasas de interés (10% aprox.).
- Las necesidades son en su mayoría de montos pequeños y eventuales, entre S/ 500 y S/ 2.000.
- Tanto en el grupo de bancarizados y no bancarizados usa tecnología móvil y redes sociales.
- En ambos grupos (bancarizados y no bancarizados) existe una clara percepción sobre lo engorroso que es tramitar un crédito en una institución financiera.
- La evaluación psicométrica en línea es aceptada en el grupo de los no bancarizados.
- Las características más atractivas para los participantes son el uso de una plataforma 100% por internet (no realizar trámites en una agencia) y la sensación de mayor libertad.
- Las desventajas identificadas radican en el cierto nivel de desconfianza respecto a la seguridad y la poca familiaridad para realizar transacciones en línea (sobre todo en personas mayores).
- Las expectativas de los participantes se centran en lo siguiente: mejores tasas de interés, un proceso de evaluación rápido y una solución a la necesidad de crédito de menor cuantía.
- Los participantes consideraron que por el monto del crédito de hasta S/ 2.000, el servicio debería orientarse a tipos de crédito para micronegocios y consumo, así como al segmento de estudiantes de instituciones superiores.

### **2.2.3. Investigación cualitativa y cuantitativa**

Se realizó una encuesta dirigida a una población de personas adultas de entre 18 y 65 años residentes en Lima y Callao con acceso a internet, de NSE B, C, D y E, con o sin ingresos

formales, actualmente atendidos o no atendidos por el sistema financiero. Mediante la técnica de muestreo aleatorio simple se calculó la muestra en 384 encuestas (ver anexo 6) y la estructura de la encuesta se muestra en el anexo 7. Esta encuesta se elaboró alineada a los objetivos específicos del estudio de mercado, y buscó conocer el perfil psicográfico y demográfico, así como características e intereses y atributos que más se valoran respecto a un crédito personal. Se utilizó formularios de Google para recoger la información a través de redes sociales y correos electrónicos. Los resultados y tabulaciones se pueden revisar en el anexo 8; las principales conclusiones fueron las siguientes:

- El 64% de los encuestados se ubica en el rango de edades de 18 a 35 años, de los cuales el 55% pertenecen a NSE B y C, y el restante 45% a NSE D y E.
- No existió ninguna dispersión relevante en la información al hacer el análisis por tipo de sexo.
- El 83% desarrolla un trabajo dependiente o independiente (mínimo nivel de ingresos).
- Un 88% está familiarizado con el uso de internet a través de dispositivos móviles y el 68% ha solicitado algún préstamo personal. Usos más comunes de préstamos son: inversión en un negocio (60%), estudios (38%), pago de deudas (24%), viajes y otros placeres (20%).
- El 45% estaría dispuesto a solicitar créditos a través de una plataforma virtual. Atributos valorados: tasa de interés (61%) y rapidez en la evaluación y desembolso del préstamo (57%). Los plazos de pago de cuotas mensuales preferidos son 3 cuotas (57%) y 6 cuotas (38%).
- Asimismo, dentro de este 45% de público que acepta el servicio de préstamos *online*, existe concentración (64%) en el rango de edades de 18 a 35 años con educación superior en curso o terminada, con trabajos dependientes e ingresos promedio de S/ 2.900,00 mensuales, y altamente familiarizados con el uso de *tablets* y celulares.
- Dentro del 55% de encuestados que dudan de adquirir un préstamo en un medio *online*, más del 60% siente inseguridad del medio mismo o de la entidad financiera que ofrece el servicio. Además, más del 50% ha tenido experiencias negativas con el sistema financiero tradicional (problemas identificados: altas tasas de interés y rechazos por requisitos documentarios).
- Del segmento de edades entre 18 y 35 años interesados en el servicio, el 52% busca montos menores a S/ 2.000 (fin: inversión en negocios) y con cuotas mensuales menores a 1 año.
- Dentro del 51% de encuestados en edades de 18 a 35 años que dudan del servicio, más del 61% también refleja inseguridad del medio o de la entidad financiera, y los mismos problemas antes identificados del sistema tradicional: altas tasas de interés y requisitos documentarios.

### **3. Selección de mercados**

Para la selección de mercados se utilizó los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2012).

### 3.1.Mercado potencial

Se ha definido el mercado potencial considerando a toda la población de la generación *millennials* o ‘adultos jóvenes de 21 a 35 años de edad’ de Lima Metropolitana de los NSE B, C y D, el cual asciende a 2.227.000 personas (Ipsos Apoyo 2016d). Al considerar un préstamo por persona, el mercado potencial real sería de 2.227.000 préstamos.

### 3.2.Mercado disponible

Se ha definido el mercado disponible como el total de *millennials* de NSE B, C y D que tengan como mínimo estudios secundarios completos (100% en el NSE B, 91% en el NSE C y 89% en el NSE D), actualmente laborando (61% del mercado potencial), con ingresos mayores o iguales a S/ 600.00 (67% en el NSE B, 69% en el NSE C y 60% en el NSE E) y que cuentan con celular *smartphone* (56% del mercado potencial); (Ipsos Apoyo 2016c). De acuerdo a ello, el mercado disponible resultante asciende a 464.096 personas, ver tabla 14.

**Tabla 14. Mercado disponible de la población *millennials* en Lima Metropolitana**

NSE	Mercado potencial	c/ estudios secundarios <sup>8</sup>	c/ trabajo <sup>9</sup>	c/ ingresos > S/ 600,00 <sup>10</sup>	c/ <i>smartphone</i> <sup>11</sup>
B	517.000	517.000	315.370	211.298	118.327
C	1.055.000	960.050	585.631	404.085	226.288
D	655.000	582.950	355.600	213.360	119.481
<b>TOTAL</b>	<b>2.227.000</b>	<b>2.060.000</b>	<b>1.256.600</b>	<b>828.743</b>	<b>464.096</b>

Fuente: Ipsos Apoyo 2016b. Elaboración propia 2016

### 3.3.Mercado meta

Al existir aún pocos proyectos *fintech lending*, se consideran los resultados de las encuestas como indicadores concluyentes del mercado meta. El 49% de encuestados en la población *millennials* acepta el plan de negocio y el 31% tiene dudas de aceptarlo, pero cambiarían su opinión si se les brindase elementos de seguridad y confianza. Por lo tanto, el mercado meta estaría acotado por el 80% del mercado disponible (464.096), que corresponde a 371.277 personas.

<sup>8</sup> Mercado potencial con estudios secundarios = mercado potencial \* % de NSE con estudios secundarios.

<sup>9</sup> Mercado potencial con estudios secundarios y con trabajo = mercado potencial con estudios secundarios \* 0,61.

<sup>10</sup> Mercado potencial con estudios secundarios, con trabajo y con ingresos mayores a S/ 600,00 = mercado potencial con estudios secundarios y con trabajo \* % de NSE con ingresos mayores a S/ 600,00.

<sup>11</sup> Mercado potencial con estudios secundarios, con trabajo, con ingresos mayores a S/ 600,00 y con *smartphone* = mercado potencial con estudios secundarios, con trabajo y con ingresos mayores a S/ 600,00 \* 0,56.

#### 4. Demanda estimada

Para el cálculo de la demanda estimada se toman en cuenta las siguientes proposiciones:

- Cada persona del mercado meta representa una solicitud de préstamo personal y la frecuencia de préstamo por persona anualmente será de 3 préstamos al año.
- La tasa de crecimiento poblacional se mantendrá en 1,08% anual (Ipsos Apoyo 2016d).
- La tasa de crecimiento anual de la industria *fintech* en el país se asumirá igual a la tasa de crecimiento anual de la industria para Latinoamérica: 18,9% (Mindersgroup 2017).
- El nivel de bancarización del mercado peruano mantendrá el 1,3% de tasa de crecimiento (Asbanc 2015b). Asimismo, la banca por internet también mantendrá un crecimiento positivo constante de 5% anual (Ipsos Apoyo 2016a).
- El porcentaje de participación de solicitudes que se reciben del total del mercado (factor de alcance) que se espera es de 1% el primer año, 2% el segundo año, 3% el tercer año, 3,5% el cuarto año y 4% el quinto año. Alcance definido por expertos en *fintech* (fuentes primarias).
- La tasa de aprobación promedio de solicitudes es de 25% para los clientes no bancarizados y 70% para clientes bancarizados (información recogida de fuentes primarias).
- El monto promedio de préstamo personal asciende a S/ 750 (fuente: encuestas).

##### 4.1. Proyección del mercado meta

El mercado meta proyectado (expresado en número de solicitudes) entre los años 2017 y 2021 se ve reflejado en la tabla 15, la cual toma como referencia la tasa de crecimiento poblacional anual de 1,08% y el mercado meta base calculado del año 2016.

**Tabla 15. Proyección del mercado meta 2017 – 2021**

NSE	Tasa crecimiento poblacional	Mercado meta - Base 2016 <sup>12</sup>	Mercado meta – 2017	Mercado meta – 2018	Mercado meta - 2019	Mercado meta – 2020	Mercado meta – 2021
B	1,08%	94.661	95.684	96.717	97.762	98.818	99.885
C	1,08%	181.030	182.985	184.961	186.959	188.978	191.019
D	1,08%	95.585	96.617	97.661	98.716	99.782	100.859
<b>TOTAL</b>		<b>371.277</b>	<b>375.286</b>	<b>379.340</b>	<b>383.436</b>	<b>387.578</b>	<b>391.763</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

##### 4.2. Estimación de solicitudes de préstamo en base al mercado meta

Con las proposiciones descritas anteriormente se elaboró la tabla 16, que determina el número de

<sup>12</sup> Corresponde al 80% del mercado disponible presentado en la tabla 14.

solicitudes anuales de préstamos sobre la base de las tasas de crecimiento de la industria y otros parámetros que afectan al cálculo del mercado meta.

**Tabla 16. Estimación de solicitudes de préstamo**

Año	Mercado meta = # Solicitudes al año	# Solicitudes al año - incluye frecuencia x persona <sup>13</sup>	A) Tasa crecimiento - <i>fintech</i>	B) A + Tasa crecimiento - bancarizados <sup>14</sup>	C) B + Tasa crecimiento - banca internet <sup>15</sup>	# Solicitudes anuales afecto a tasas de crecimiento <sup>16</sup>
2017	375.286	1.125.859	18,90%	19,15%	20,10%	1.352.191
2018	379.340	1.138.019	18,90%	19,15%	20,10%	1.366.795
2019	383.436	1.150.309	18,90%	19,15%	20,10%	1.381.556
2020	387.578	1.162.733	18,90%	19,15%	20,10%	1.396.477
2021	391.763	1.175.290	18,90%	19,15%	20,10%	1.411.559
<b>TOTAL</b>	<b>1.917.404</b>	<b>5.752.211</b>				<b>6.908.577</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

#### 4.3.Demanda estimada en # de solicitudes y cantidad de soles

El factor de alcance que refleja el objetivo de participación que se espera tener de todas las solicitudes que se realizan en el mercado será de 1% en el primer año hasta lograr el 4% al finalizar el quinto año de operaciones, tal como se explicó en el presente capítulo. Asimismo, se señala que el 33% es no bancarizado. Del mismo modo, se estima una tasa de aprobación de solicitudes de 20% para clientes no bancarizados, 70% para clientes bancarizados el primer año, llegando hasta 65% y 87%, respectivamente en el año 5 como objetivo. Además, teniendo en cuenta que el monto promedio de préstamo por persona se estima en S/ 750,00, se obtiene la demanda estimada reflejada en la tabla 17. Esta tabla muestra también los datos anteriores.

<sup>13</sup> # Solicitudes con frecuencia de préstamos por persona = # solicitudes anuales \* 3.

<sup>14</sup> Tasa de crecimiento de la industria *fintech* con incremento del sector bancarizado = tasa de crecimiento de la industria \* 1,013.

<sup>15</sup> Tasa de crecimiento de la industria *fintech* con incremento del sector bancarizado e incremento de banca x internet = Tasa de crecimiento de la industria *fintech* con incremento del sector bancarizado \* 1,05.

<sup>16</sup> # Solicitudes anuales con tasas de incremento del sector = # solicitudes con frecuencia de préstamos por persona \* 1,1276.

**Tabla 17. Demanda estimada en # de solicitudes y soles: 2017 – 2021**

Año	# Solic. anuales afecto a tasas de crecimiento	Factor de Alcance	# de solicitudes anuales	# de solicitudes anuales 33% No banc. 67% Banc.	% de aprobación -No bancariz. -Bancarizado	# de solicit. aprobadas -No bancariz. -Bancarizado	# de clientes con solicit. aprobadas -No bancariz. -Bancarizado	# de solicit. aprobadas	# de clientes aprobados	Demanda estimada en montos solicitados (S/.)
2017	1,352,191	1%	13,522	4,462	25%	1,116	372	7,457	2,486	S/. 836,668
				9,060	70%	6,342	2,114			S/. 4,756,331
2018	1,366,795	2%	27,336	9,021	29%	2,616	872	15,986	5,329	S/. 1,962,034
				18,315	73%	13,370	4,457			S/. 10,027,488
2019	1,381,556	3%	41,447	13,677	37%	5,061	1,687	26,165	8,722	S/. 3,795,479
				27,769	76%	21,105	7,035			S/. 15,828,486
2020	1,396,477	3.5%	48,877	16,129	49%	7,903	2,634	34,429	11,476	S/. 5,927,520
				32,747	81%	26,525	8,842			S/. 19,894,032
2021	1,411,559	4%	56,462	18,633	65%	12,111	4,037	45,023	15,008	S/. 9,083,380
				37,830	87%	32,912	10,971			S/. 24,683,926
<b>TOTAL</b>	<b>6,908,577</b>		<b>187,644</b>	<b>187,644</b>		<b>129,060</b>	<b>43,020</b>	<b>129,060</b>	<b>43,020</b>	<b>S/. 96,795,344</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

## 5. Conclusiones del estudio de mercado

Del estudio de mercado realizado se derivan los siguientes puntos concluyentes, los cuales están alineados y cumplen con la mayoría de los objetivos estratégicos planteados en el presente capítulo (dicho alineamiento se indica al final de cada conclusión referenciando el correspondiente objetivo estratégico de mercado - OEM):

- La industria *fintech* en el Perú y en Lima Metropolitana es incipiente y presenta una gran proyección de desarrollo en los próximos 5 años (OEM 6).
- El nivel de bancarización en el Perú con tasas incrementales anuales de 1,3% se fortalece con un 50% de acceso a través de dispositivos móviles por parte de los usuarios, lo cual favorece el desarrollo exitoso de la propuesta de valor del proyecto (OEM 1 y 2).
- Los créditos de consumo directos minoristas representan una importante oportunidad de crecimiento (incluye a segmentos no mapeados en el sistema tradicional) (OEM 2).
- Los niveles de morosidad de la industria *fintech* mantienen porcentajes promedios del 15% (OEM 6).
- El segmento *millennials* representa un importante mercado para el proyecto, debido al alto perfil tecnológico que los caracteriza, a sus características conductuales, intereses y hábitos que están en línea con soluciones ágiles y eficientes (OEM 1 y OEM 5).
- Existe un 45% de interesados dentro del segmento objetivo en solicitar préstamos bajo la modalidad ofrecida en el presente proyecto, y un 33% podría interesarse siempre que se solucionen sus inquietudes y temores respecto de la seguridad del sistema (OEM 5).
- La demanda estimada del proyecto resultó en 129,060 solicitudes de préstamos aprobados en un periodo de 5 años (aproximadamente S/ 96'795,344 en montos solicitados) (OEM 7).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

Ser reconocida como la primera opción en préstamos a través de la plataforma financiera tecnológica más ágil y efectiva del Perú, contribuyendo fuertemente a la inclusión financiera de la sociedad.

### 2. Misión

La declaración de misión toma en cuenta los nueve componentes (David 2013) analizados en la tabla 18.

Misión: “Brindar una alternativa de acceso a financiamiento a clientes jóvenes y adultos a través de una plataforma virtual, amigable, flexible y segura en Lima Metropolitana, manteniendo altos estándares de calidad en nuestras operaciones y soportados por tecnología de punta. Nuestra filosofía ‘Hacerlo simple’ garantiza la innovación y gran capacidad de respuesta de nuestros servicios y sienta las bases de la sostenibilidad en todas las actividades que desarrollamos, reforzando la solidez y crecimiento del negocio que nuestros accionistas demandan, y fomentando el crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores altamente calificados y enfocados en la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar social”.

**Tabla 18. Componentes de la misión**

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Jóvenes adultos, <i>millennials</i> , familiarizados con el mundo digital
Productos o servicios	eFectivo realiza préstamos <i>online</i> (alternativas de financiamiento) de montos pequeños y de fácil transacción.
Mercados	El mercado, en los próximos cinco años, comprende a toda el área de Lima Metropolitana.
Tecnología	Plataformas de evaluación crediticia <i>online</i> con herramientas psicométricas y acorde a los avances tecnológicos
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	Estándares de calidad en nuestras operaciones y gestión eficiente que confirme la solidez del negocio y su crecimiento
Filosofía	La simplicidad y agilidad en todas las actividades de eFectivo
Auto concepto	Finanzas con agilidad y efectividad tecnológica
Preocupación por la imagen pública	Búsqueda de contribución a la inclusión social y financiera de los peruanos
Preocupación por los empleados	Profesionales con programas de capacitación y actualización continua, alta vocación de servicio y orientados a nuestros clientes

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016

### 3. Valores

Todas las actividades de eFectivo se rigen por los siguientes valores:

- **Simplicidad:** Se busca la sencillez y respuesta inmediata en las operaciones y soluciones a los clientes.
- **Confianza:** Se utiliza la tecnología como medio para empoderar a los clientes, crear mejores conexiones y generar relaciones significativas con ellos.
- **Responsabilidad e integridad:** Auténticos en las relaciones con los clientes, haciendo siempre lo que es correcto y responsable.
- **Orientación al cliente:** Se sirven y atienden las necesidades de los clientes buscando siempre generar valor en ellos.

### 4. Objetivos estratégicos

Dentro de un horizonte temporal de cinco años, los objetivos planteados para lograr el desarrollo y sostenibilidad se encuentran en la tabla 19 bajo la metodología SMART (Sallenave, 2002).

**Tabla 19. Objetivos estratégicos**

Tipo	Objetivo	Descripción
Objetivos de rentabilidad	Obj.1	Lograr un ROE mayor a 20% a partir del segundo año, llegando a un mínimo de 130% en el quinto año.
	Obj.2	Lograr un OIBDA mayor a 20% a partir del segundo año, llegando a un mínimo de 35% en el quinto año.
Objetivos de crecimiento	Obj.3	Lograr una participación de mercado de 5% en el primer año, logrando el 15% en el quinto año.
	Obj.4	Obtener una tasa de crecimiento de clientes no bancarizados de 15% el primer año, hasta un 27% el quinto año (objetivo de inclusión financiera).
	Obj.5	Reducir tasa de solicitudes de clientes bancarizados rechazadas de 30% el primer año, hasta un 13% el quinto año.
Objetivos de supervivencia	Obj.6	Lograr un nivel de satisfacción de nuestros clientes de 85% durante el primer año, con un incremento de 2.5% anual durante los próximos 3 años, y mantenerlo en 92.5% en adelante.
	Obj.7	Lograr un clima laboral de mínimo 80% durante el primer año, llegando a 88% el quinto año.
	Obj.8	Obtener la certificación ISO 27001 al segundo año.

Fuente: Sallenave 2002. Elaboración propia 2016

### 5. Estrategia genérica

Para establecer la estrategia genérica a aplicar en el proyecto se tomará como referencia las cinco estrategias genéricas de Porter (1980). Teniendo en cuenta que el valor añadido que perciben los



potenciales clientes es alto en relación a la agilidad e inmediatez del servicio, a la oportunidad de acceder a créditos personales pequeños sin necesidad de pasar por la tradicional burocracia documentaria y a la posibilidad de acceder a créditos sin historial crediticio en el sistema financiero; y considerando que lo anteriormente mencionado permite a eFectivo mantener una tasa de interés (precio del servicio) diferenciada y valorada por los clientes, y teniendo un tamaño del mercado objetivo al cual dirigirse (nicho en particular dentro del segmento *millennials*) en relación a todo el mercado potencial a explotar; el plan de negocio del proyecto seguirá una estrategia de enfoque-mejor valor (ver gráfico 3), pues cubre necesidades en un mercado pequeño con la mejor relación valor-precio disponible (David 2013).

**Gráfico 3. Estrategia genérica de eFectivo**

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1	Tipo 3	-
		Tipo 2		
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4
				Tipo 5 (EFECTIVO)

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo  
 Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor  
 Tipo 3: Diferenciación  
 Tipo 4: Enfoque - Bajo costo  
 Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Fuente: Porter 1980. Elaboración propia 2016

## 6. Modelo analítico para la formulación de estrategias

Para evaluar y elegir las estrategias (actividades en que eFectivo cree una ventaja y diferencia sustentable) se utilizará el modelo analítico para la formulación de estrategias (David 2013).

### 6.1. Etapa de los insumos

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) mostrada en la tabla 13 ayuda a identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del proyecto. En esta etapa, la matriz de perfil competitivo (MPC) ayudará a identificar cómo se encuentran los principales competidores de la industria con relación a los factores críticos de éxito que se ha identificado.

### 6.1.1. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Los competidores cercanos a eFectivo en la industria *fintech* y sector *lending* son Afluenta, Latin Fintech, Solven, Crediface y Apurata. Se ha analizado las fortalezas y debilidades de cada uno de los competidores con relación a los factores críticos de éxito del modelo de negocio mencionados en el capítulo II. En la tabla 20, se puede analizar que si bien Afluenta tiene una fortaleza superior en gestión, finanzas, marketing y asociaciones con su público objetivo, aún no posee la rapidez y sencillez en el servicio, característica clave del modelo de negocio de una *fintech lending* que valora el cliente. En cambio, se encuentra en Latin Fintech una mejor identificación de calidad de servicio basado en estos factores. En Solven, se rescata su fortaleza en posicionamiento y asociaciones clave. Por ende, se concluye que eFectivo debe centrarse en superar la calidad de servicio, marketing y socios clave para permitirse alcanzar la participación mayor a la de los competidores y conservar una posición financiera saludable.

**Tabla 20. MPC**

Área Clave	Factores Clave de Éxito	Valor	Afluenta		Latin Fintech		Solven		Crediface		Apurata	
			Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.
Calidad en el Servicio	Disponibilidad, seguridad y excelencia operativa con servicio de calidad personalizado.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1
	Rapidez en la evaluación y desembolso.	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	2	0.22	3	0.33
	Constantes mejoras tecnológicas en los procesos de negocio	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
	Facilidad en el acceso y solicitud del servicio.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4
Finanzas	Posición Financiera saludable	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Gestión	Personal calificado y con experiencia en el sector.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Marketing	Eficaces canales de comunicación y promoción a clientes.	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Posicionamiento	Crecimiento en la participación de mercado.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Procesos	Modelo de evaluación de riesgo crediticio eficaz y eficiente.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Proveedores	Alianzas con empresas de tecnología.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Socios Clave	Alianzas con asociaciones y organizaciones donde se encuentre nuestro público objetivo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08
<b>Total:</b>		<b>1</b>		<b>3.23</b>		<b>2.98</b>		<b>2.67</b>		<b>2.87</b>		<b>2.44</b>

Clasificaciones: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

Fuente: Porter 1980. Elaboración propia 2016

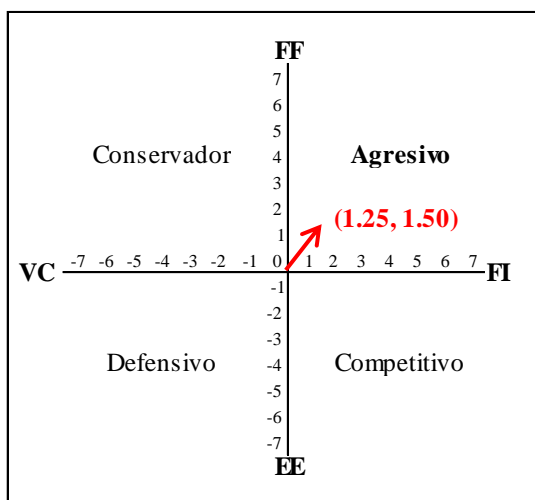
## 6.2. Etapa de adecuación

En esta etapa se utilizarán herramientas como la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA cruzado) y la matriz de la estrategia principal, a fin de adecuar los recursos y capacidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas externas.

### 6.2.1. Matriz Peyea

Los factores considerados para la ubicación del proyecto en la matriz Peyea se encuentran detallados en el anexo 10 y dentro de las respectivas variables que conforman el análisis interno (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externo (estabilidad del entorno y fuerza de la industria). El resultado del análisis se muestra en el gráfico 4, e indica que el proyecto debe tener una posición agresiva, que implica generar valor a través de estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal o una estrategia combinada. Para el caso del presente proyecto, la estrategia a aplicar para el plan de negocios será la de “penetración de mercados”, como se analizará más adelante, y manteniendo siempre la estrategia genérica de enfoque-mejor valor.

**Gráfico 4. Matriz Peyea**



Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016

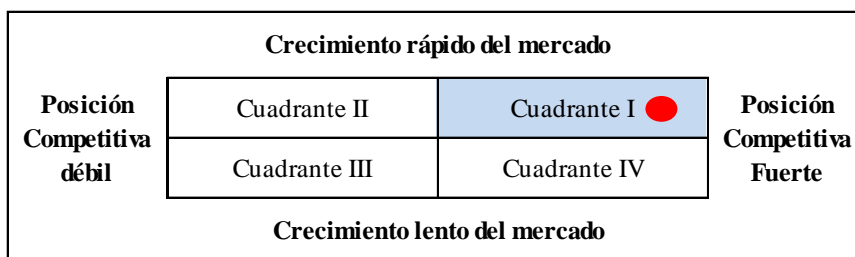
### 6.2.2. Matriz FODA cruzado de estrategias

Utilizando la metodología de la matriz FODA cruzado, se definen las estrategias a desarrollar sobre la base de las principales oportunidades y amenazas encontradas en el macroentorno, así como las fortalezas y debilidades identificadas, las cuales se visualizan en el anexo 11.

### 6.2.3. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal basada en las dimensiones de la posición competitiva de la empresa y el crecimiento de la industria, denota una ubicación en el cuadrante I (ver gráfico 5), se pueden desarrollar estrategias de desarrollo y penetración de mercado, desarrollo de producto, integración y diversificación. La posición competitiva de la empresa se muestra fuerte, debido principalmente a la propuesta de valor en cuanto al servicio y las características inherentes del mismo (flexibilidad, agilidad, capacidad de respuesta inmediata), así como en un alto nivel de tecnología puesta a disposición de los clientes. Asimismo, el crecimiento del mercado es rápido, debido a que el segmento al que se dirige eFectivo tiene características particulares que lo hacen potencialmente atractivo para los servicios ofrecidos. Por ende, se concluye que se continuará focalizando las acciones sobre la base de una estrategia de penetración de mercado sustentada en el rápido crecimiento del mercado y la fuerte posición competitiva.

**Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016

### 6.3. Etapa de decisión

Analizadas las matrices Peyea, FODA cruzado, MPC y de la estrategia principal, se concluye que bajo la estrategia genérica de enfoque-mejor valor, se desarrollarán acciones sobre la base de una estrategia de penetración de mercado dirigida al segmento *millennials* pero con características particulares de nivel de ingresos y perfil tecnológico, ofreciéndoles préstamos bajo una modalidad

disruptiva y a tasas competitivas dentro de la industria *fintech*, con respuesta y evaluación inmediata, en cuotas no mayores a tres meses, y a través de una plataforma segura y tecnológicamente equipada para que elimine el trámite burocrático y permita inclusión de clientes que actualmente no son atendidos o son ignorados por el sistema tradicional.

## 7. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con los análisis realizados anteriormente, será la estrategia de penetración de mercado la que se empleará como eje principal (ver gráfico 6) que permita el crecimiento y la captación de clientes nuevos para la empresa (atendidos y no atendidos usualmente en el sistema tradicional), poniendo énfasis en los atributos del servicio (préstamos totalmente en línea, sin documentación física y en cuestión de minutos). Además, esta estrategia permitirá invertir esfuerzos en mercados tradicionales y reforzar la posición competitiva de la empresa mediante la búsqueda de sinergias.

**Gráfico 6. Matriz de la estrategia de crecimiento**

		Servicios	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Matriz de crecimiento de Igor Ansoff. Elaboración propia 2016

## 8. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

Los planes de acción para el desarrollo de las estrategias y la consecución de los objetivos planteados en este capítulo se presentarán en los capítulos siguientes; sin embargo, en el anexo 12 se puede apreciar la matriz de alineamiento de estrategias que ayuda a vislumbrar bajo qué estrategias se lograrán los objetivos estratégicos mencionados.

## Capítulo V. Plan de marketing

### 1. Descripción del servicio

El servicio consiste en brindar préstamos en efectivo de manera sencilla para cubrir cualquier necesidad inmediata por un monto menor a S/ 2.000 en cuotas menores a 3 meses a través de una página web segura, accesible, ágil, de respuesta y evaluación inmediata, dirigido a jóvenes y adultos entre las edades de 18 a 35 años de Lima Metropolitana.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing (OM) planteados están enfocados en contribuir a cumplir los lineamientos estratégicos indicados en el capítulo III. Los objetivos se sustentan en tres factores clave a cubrir:

- Captar: Dar a conocer a eFectivo como una página web sencilla, segura y ágil. Indicadores: costo por adquisición (CPA)<sup>17</sup>, incremento de clientes atendidos y de clientes no bancarizados.
- Fidelizar: Solucionar una urgencia por dinero en efectivo en el menor tiempo posible y fomentar la intención de pago puntual mediante educación financiera, beneficios de menores tasas de interés, plazos de pago y monto de préstamo mejorados después del primer préstamo cancelado puntualmente. Se define los indicadores de ciclo de vida del cliente (CLV)<sup>18</sup> y la participación de mercado.
- Posicionar: Como se observó en los resultados del estudio de mercado, el mercado potencial demuestra cierta inseguridad en brindar información personal mediante una página web y valora la rapidez en el acceso al préstamo en efectivo. eFectivo debe demostrar seguridad y agilidad como principal distintivo. Se mide mediante el nivel de satisfacción.

En la tabla 21 se presentan los objetivos de marketing.

---

<sup>17</sup> El CPA en empresas *online* es la suma del costo en acciones de publicidad en medios para atraer clientes entre la cantidad de formularios aprobados durante el periodo que duró la publicidad (Dive 2017).

<sup>18</sup> El CLV relaciona el margen bruto de los ingresos obtenidos en el periodo (la rentabilidad que deja cada cliente antes de descontar aspectos como estructura, impuestos, entre otros), la tasa de retención de clientes y la tasa de descuento de la empresa con la finalidad de traer el ingreso que genera el cliente al valor presente. Se formula así:  $CLV = \text{Margen bruto} * (\text{Tasa de retención} / (1 - \text{tasa de descuento} - \text{tasa de retención}))$  (Megias 2012).

**Tabla 21. Objetivos de marketing**

Item	Objetivos de Marketing	Indicador	Metas					Objetivo estratégico relacionado
			2017	2018	2019	2020	2021	
Captar								
OM1	Costo por adquirir un cliente=	CPA	S/ 59	S/ 14	S/ 7	S/ 3	S/ 2	Obj.1, Obj.2, Obj.3, Obj.4
	Suma de publicidad		S/ 438,490	S/ 229,890	S/ 175,890	S/ 94,890	S/ 94,890	
	N° de solicitudes aprobados		7,457	15,986	26,165	34,429	45,023	
OM2	Cientes atendidos	N° de Clientes con desembolsos	2,486	5,329	8,721	11,476	15,008	Obj.2, Obj.3, Obj.4, Obj.5
OM3	Cientes no bancarizados	% Clientes no bancarizados de eFectivo	15%	16%	19%	23%	27%	Obj.2, Obj.3, Obj.4, Obj.5
Fidelizar								
OM4	Valor de vida de un cliente =  Margen bruto anual= S/.655.20  Tasa de retención= 80%  Tasa de descuento= 13.16%	CLV = Margen bruto* (Tasa de retención/ (1-tasa de descuento- tasa de retención))	S/ 8,19	S/ 16,38	S/ 24,57	S/ 32,76	S/ 40,95	Obj.5
OM5	Participación de Mercado	% Clientes atendidos en la industria <i>Fintech</i>	5%	6%	8%	11%	15%	Obj.3
Posicionar								
OM6	Satisfacción de cliente	# clientes nuevos	85%	87.5%	90.0%	92.5%	92.50%	Obj.3, Obj.5, Obj.6, Obj.8

Fuente: Elaboración propia 2017

### 3. Formulación estratégica de marketing

La formulación estratégica de marketing se define a través de estrategias de segmentación y posicionamiento de eFectivo, de acuerdo a las estrategias planteadas en el capítulo IV.

#### 3.1.Segmentación

La segmentación de los clientes potenciales de eFectivo se presenta en la tabla 22, desprendiéndose un nicho de mercado de estudiantes universitarios (ver tabla 23).

**Tabla 22. Segmentación de clientes *millennials***

Crterios	Variable	Segmentos
Geográfica	Lugar de residencia	Lima y Callao
Demográfica	Rango de edad	Entre los 18 y 35 años
	Ingresos	Personas con ingresos mayores S/ 600 mensuales El 42% procedente de negocio propio y el resto como trabajador dependiente.
	NSE	B, C, D
	Educación	Uno de cada 3 cuenta con estudios superiores (52% universitarios y 6% de postgrado)
Psicográfica	Estilo de vida	Tienen presencia en redes sociales y confianza en el comercio electrónico
	Personalidad	Trabajan para conseguir comodidad (búsqueda de progreso económico)

Fuente: Arellano Marketing. Elaboración propia 2016

**Tabla 23. Subsegmentación de clientes estudiantes universitarios**

Crterios	Variable	Segmentos
Geográfica	Lugar de residencia	Lima y Callao
Demográfica	Rango de edad	Entre los 18 y 27 años.
	Ingresos	3 de cada 4 cuentan con un sueldo que oscila entre los S/ 2.500 y S/ 4.500, después de haber culminado sus prácticas profesionales.
	Nivel Socioeconómico	B, C, D.
	Educación	4 de cada 5 <i>millennials</i> habían culminado sus estudios superiores.
Psicográfica	Estilo de vida	Consideran que la tecnología les simplifica la vida y tienen confianza en el comercio electrónico.
	Personalidad	Tienen un fuerte sentido de propósito, quieren seguir creciendo profesionalmente y desean seguir estudiando para conseguirlo.

Fuente: Ipsos Apoyo 2016b. Elaboración propia 2016

### 3.2.Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento está basada en los atributos diferenciales que permitirán establecer a eFectivo en la mente del consumidor como la mejor alternativa:

- Seguridad: en las operaciones que realiza el usuario y protección de la información.
- Agilidad: el menor tiempo posible de respuesta a solicitudes de usuarios (promedio: 20 min.).
- Facilidad: sencillez en registro, llenado de solicitudes y accesibilidad (*web* y *smartphones*).

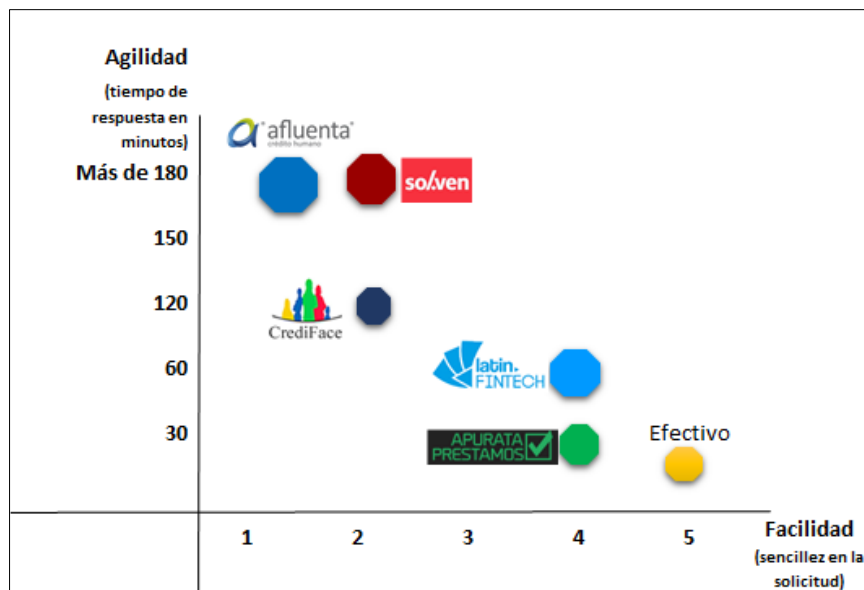
Los atributos agilidad y facilidad trabajan juntos para conseguir el valor “simplicidad”, mencionado en el capítulo IV, en cada una de las operaciones de eFectivo. Además, en el gráfico 7 se establece el mapa perceptual de posicionamiento, donde se muestra la posición que se pretende alcanzar en la mente del consumidor en función a los atributos agilidad y facilidad referidos al tiempo de respuesta y sencillez al realizar la solicitud por los usuarios con relación a las plataformas de *fintech lending* disponibles en el mercado. La información presentada en el mapa se levantó por la experimentación de solicitar un crédito en cada una de las plataformas en función al tiempo en minutos de respuesta y sencillez de completar la solicitud realizada.

Las acciones para alcanzar el posicionamiento propuesto se detallan en el presente plan funcional de marketing, dando a conocer al mercado objetivo los atributos de eFectivo.

El gráfico 8 tiene como objetivo mostrar una vista panorámica del posicionamiento de la marca a través de los elementos que la conforman, los mismos que se describen en el anexo 13.

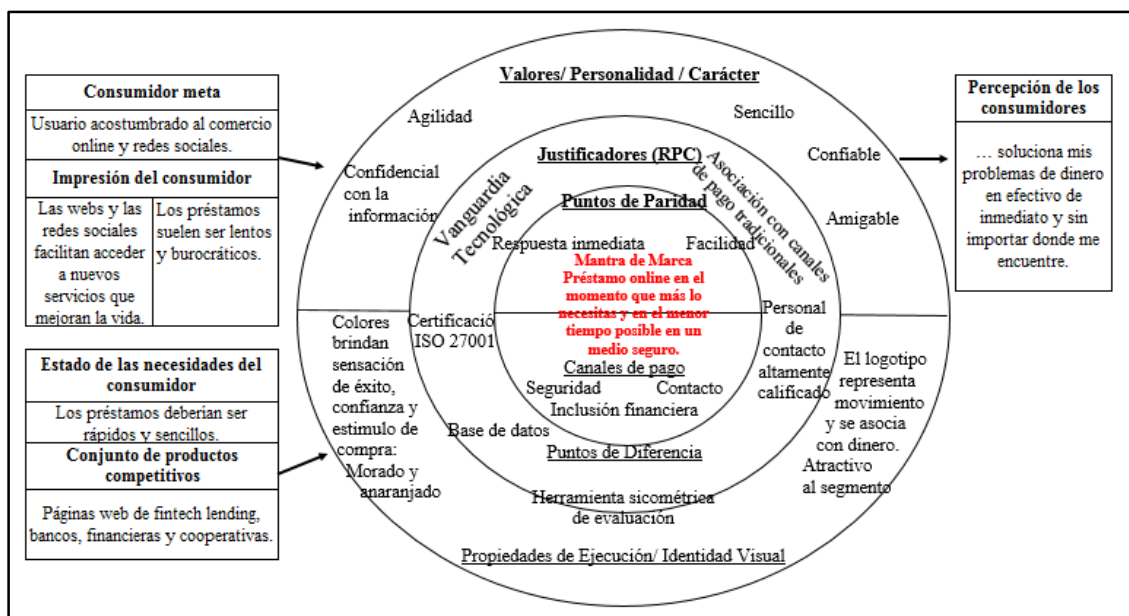


**Gráfico 7. Mapa perceptual de posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia 2016

**Gráfico 8. Vista panorámica del posicionamiento de la marca**



Fuente: Kotler y Keller 2012. Elaboración propia 2016

### 3.3.Marca

La marca eFectivo se asocia directamente con el servicio y la necesidad de los usuarios. El

logotipo de eFectivo transmite los valores y personalidad descritos en el anexo 13 y el eslogan: “Rápido y seguro” comunica al público objetivo –*millennials*– de un servicio como ellos prefieren. En el gráfico 9 se muestra el logotipo y la descripción de sus elementos principales.

**Gráfico 9. Descripción de la marca**



Fuente: Elaboración propia 2017

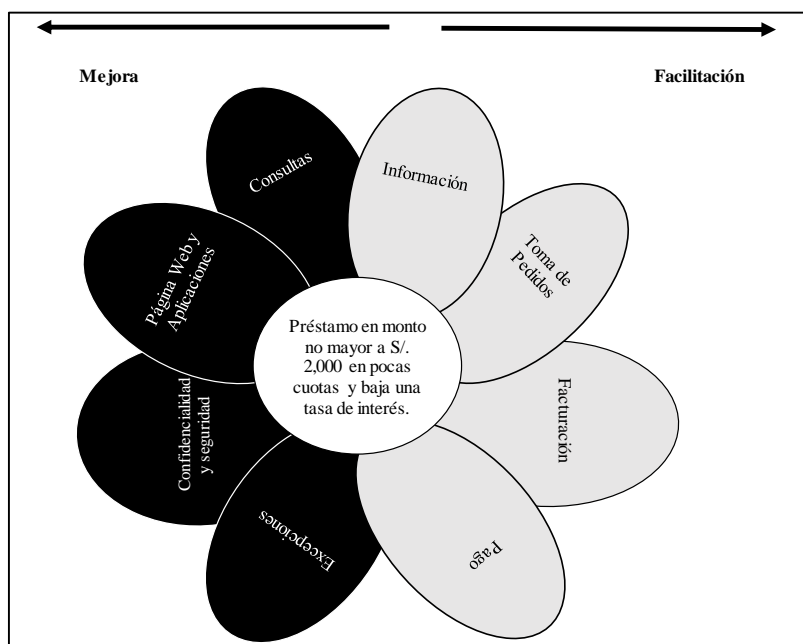
#### **4. Estrategias de la mezcla de marketing (7 P)**

El servicio de la *fintech lending* “eFectivo” combina los 7 elementos estratégicos planteados en la metodología de las 8 P del marketing de servicios por Lovelock y Wirtz (2009).

##### **4.1. Servicio**

El concepto del servicio de eFectivo se define, de acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), en la flor del servicio del gráfico 10. El servicio básico es ofrecer préstamos de hasta S/ 2.000 por medio de una página web en cuotas menores a 3 meses y con una baja tasa de interés. Los servicios complementarios de facilitación y mejora conforman nuestra propuesta de servicio a los usuarios. Las tablas 24 y 25 describen los detalles de la flor de servicio.

**Gráfico 10. La flor de servicio de eFectivo**



Fuente: Lovelock y Wirtz 2009. Elaboración propia 2017

**Tabla 24. Flor de servicio – Facilitación**

Servicios de facilitación	Descripción detallada
Información	eFectivo brindará información de las ventajas del servicio a través de la página web, redes sociales y video de corta duración en YouTube. También realizará publicaciones en las páginas web de los diarios más vistos de Lima y Callao. El <i>call center</i> también proporcionará información.
Toma de pedidos	Mediante un registro sencillo vía redes sociales, el llenado de una solicitud de pocos pasos y una evaluación menor a 20 minutos, los usuarios accederán al préstamo.
Facturación	El cobro del préstamo en canales de atención como agentes, bancos, cajeros y centros de recaudación a nivel nacional.
Pago	Los usuarios contarán con avisos periódicos de estado de cuenta y el pago de cuotas en cualquier banco y centro de recaudación.

Fuente: Elaboración propia 2016

**Tabla 25. Flor de servicio – Mejoras**

Servicio de Mejora	Descripción detallada
Consultas	Los usuarios podrán realizar sus consultas vía web, por la aplicación, correo electrónico, chat en línea, chat de WhatsApp y redes sociales, donde los especialistas de <i>call center</i> absolverán las dudas al instante.
Página web y aplicaciones	Las solicitudes de préstamos podrán completarse por la página web y en la aplicación que estará habilitada a todos los sistemas operativos como: iOS, Windows, Linux y Android.
Confidencialidad y seguridad	La información personal de los usuarios se encontrará cifrada y se realizará un rastreamiento periódico a la web para eliminar riesgos de clonación de páginas, etc.
Excepciones	Libro y buzón virtual de reclamos, sugerencias y solución de problemas vía web, redes sociales y vía telefónica.

Fuente: Elaboración propia 2016

## 4.2.Plaza

Por tratarse de una página *web* y aplicativo (app), el tipo de contacto de los servicios se realiza en su mayoría a través del canal electrónico de internet. La distribución, tipo de contacto, lugar y tiempo de los servicios básicos y complementarios se detallan en la tabla 26.

**Tabla 26. Detalle de servicios**

Servicios	Distribución	Tipo de contacto	Lugar	Tiempo
Información	Canal electrónico/ Periodístico/ Telefónico	Transacción a distancia	Web/ Impreso/ Vía Telefónica	hasta 24 horas / 7 días
Toma de pedidos	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Facturación	Canal electrónico/ Semi presencial	Transacción a distancia	Web/ Centros de recaudación y entidades financieras	hasta 12 horas/ 7 días a la semana
Pago	Canal electrónico/ Semi presencial	Transacción a distancia	Web/ Centros de recaudación y entidades financieras	hasta 12 horas/ 7 días a la semana
Consultas	Canal electrónico/ Telefónico	Transacción a distancia	Web/ Vía telefónica	9:00am - 9:00pm
Página web y aplicaciones	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Confidencialidad y seguridad	Canal electrónico	Transacción a distancia	Web	24 horas / 7 días
Excepciones	Canal electrónico/ Telefónico	Transacción a distancia	Web/ Vía telefónica	9:00am - 9:00pm

Fuente: Elaboración propia 2016

## 4.3.Precio

Las *fintech lending* cuentan con tasas diversas en función a la calificación del usuario en su historial crediticio (determinado por el sistema financiero), y en el caso de los usuarios sin historial crediticio, por medio de un análisis psicométrico que analiza el comportamiento y presencia del usuario en redes sociales, cuentas de *email*, teléfono e IP de contacto. La tabla 27 muestra la oferta de la competencia directa de eFectivo a nivel Lima y Callao, se comparan las tasas efectivas de interés anual ofrecidas por cada perfil crediticio y las tasas de costo efectivo anual (TCEA). Los montos a prestar y números de cuotas varían a conveniencia de cada *fintech lending*. El usuario tomará su decisión sobre la base de la TCEA.

Sobre la base de la estrategia genérica de enfoque - mejor valor del presente plan, eFectivo plantea el lanzamiento de un producto dirigido a captar usuarios la primera vez que soliciten un préstamo llamado Al Toque; hasta en 2 cuotas de pago y con una tasa diferenciada de la competencia e

independiente a su perfil crediticio, como se observa en la tabla 27. El usuario, una vez cancelado su primer préstamo, podrá acceder a préstamos de hasta S/ 2.000 entre 1 a 3 cuotas mensuales con la tasa de interés en función a su perfil de riesgo crediticio detallado en la tabla 27.

Los perfiles crediticios se clasifican en función a su historial crediticio y capacidad de pago y se muestran en el anexo 14.

Respecto a los usuarios no bancarizados sin historial crediticio, el objetivo es crear un historial financiero de los mismos a quienes se les aprobó el préstamo con la herramienta psicométrica mediante el producto de lanzamiento Al Toque; e ir clasificándolos según su perfil crediticio.

**Tabla 27. Precios del servicio y perfiles de riesgo crediticio**

Fintech Lending	Crediface	Solven	Apurata	Andy	Afluenta	Promedio de Mercado entre 1 a 12 cuotas	Producto Al Toque;	Efectivo Personalizado
Monto Solicitado S/.	De S/. 500 a S/. 5,000	De S/. 100 a S/. 2,500	De S/.200 a S/.500	De S/. 500 a S/. 800	De S/.2,000 a S/.10,000		De S/. 200 a S/. 800	De S/. 500 a S/. 2,000
Cuotas (meses)	De 1 a 12	De 1 a 6	De 1 a 3	1 la 1ra vez	De 12 a 48		Hasta 2 cuotas la 1ra vez	De 2 a 3
Comisiones+ Gastos**	24.50%	13.57%	13.14%	13.82%	4.92%	11.87%	13.19%	13.19%
IGV	4.40%	2.43%	2.35%	2.48%	0.88%	2.13%	2.80%	2.80%
Perfil	Tasa							
A	TEA	125%	18.49%	18%	18%	13%	38%	17.5%
	TCEA	1495%	535%	586%	601.2%	28%		516.0%
B	TEA	138%	24.49%	18%	18%	24%	44%	17.5%
	TCEA	1587%	535%	586%	601.2%	43%		516.0%
C	TEA	152%	30.49%	18%	18%	28%	49%	17.5%
	TCEA	1684%	535%	586%	601.2%	50%		516.0%
D	TEA	166%	36.49%	18%	18%	33%	54%	17.5%
	TCEA	1786%	535%	586%	601.2%	55%		516.0%
E	TEA	197%	42.49%	18%	18%	40%	63%	17.5%
	TCEA	2006%	535%	586%	601.2%	65%		516.0%

\*La TCEA indicada es el promedio de las TCEA en los plazos ofrecidos por cada empresa

\*\*Las comisiones+gastos son un % aplicado al monto de préstamo solicitado, son los cargos de la empresa por los servicios brindados adicional a la tasa de interés.

Fuente: Elaboración propia 2017

#### 4.4.Promoción y educación

eFectivo se encuentra en la fase inicial de introducción del servicio al mercado objetivo, de esta manera el objetivo principal es ser reconocido y aceptado rápidamente por los usuarios, de acuerdo con la estrategia principal de penetración de mercados elegida (Kotler y Keller 2012). Las herramientas que conforman la mezcla de promoción o comunicaciones de marketing de eFectivo representan una buena inversión y se encuentran detalladas en la tabla 28.

**Tabla 28. Acciones de marketing**

Mezcla de marketing	Descripción	Beneficios	Riesgos
<b>Publicidad</b>	Anuncios en Google y Facebook: "Resuelve tu deuda, Al Toque;", con preferencia a aparecer en usuarios de banca por internet, instituciones educativas, <i>e-commerce</i> .	Corto video animado menor a 30 segundos sobre los beneficios del servicio con hipervínculo que lo llevará a la página	Clics fraudulentos
<b>Publicidad</b>	Anuncios en comercio.pe y gestión.pe: "Resuelve tu deuda, Al Toque;"	Corto video animado menor a 30 segundos sobre los beneficios del servicio con hipervínculo que lo llevará a la página.	Difícil cálculo de exposición
	Exposición de Anuncio en: "Resuelve tu deuda, Al Toque;" en asociación con entidades educativas, universidades y centros de recaudación.	Corto video animado menor a 30 segundos sobre los beneficios del servicio con hipervínculo que lo llevará a la página	
	Reportaje en Gestión.pe y Comercio.pe sobre los beneficios de <i>fintech lending</i> eFectivo y su producto "Resuelve tu deuda, Al Toque;"	Mediante un reportaje exclusivo a experto financiero de eFectivo se dará a conocer ventajas de solicitar préstamos en eFectivo y promocionar Al Toque;	Limitada exposición al segmento objetivo
	Anuncios en radio dirigido a segmento objetivo "Millennial"	Corto mensaje en auspicio con programas de alta audiencia de exposición al segmento objetivo sobre producto "Resuelve tu deuda, Al Toque;"	Limitada exposición al segmento objetivo
	Display por convenio con las principales universidades particulares, como: PUCP, UPC, Universidad del Pacífico, Universidad de Lima y San Martín de Porres	Generación de una comunidad de usuarios informados acerca de los beneficios del servicio dirigido a las necesidades particulares	Limitada exposición al segmento objetivo
<b>Promoción</b>	Promoción "Mejora tu préstamo": Si solicita de forma recurrente y tiene buen comportamiento de pago se le permitirá subir el monto en 20% adicional por cada nuevo préstamo desde la tercera solicitud hasta en 3 meses	Fomenta la fidelización del usuario a la plataforma.	Incremento de la morosidad
<b>Relaciones públicas</b>	Boletín Electrónico Quincenal "eFectivo Responsable": Por correo electrónico, con ampliación del artículo en el sitio web. Temas: finanzas personales y <i>fintech</i>	La comunidad de lectores tiende a recomendar a través de redes sociales los artículos y genera dinamismo en la web.	Limitada variedad de artículos
	Los <i>influencers</i> peruanos Bruno Pinasco y Marco Sifuentes darán su opinión sobre el uso del servicio de eFectivo como experiencia personal.	Los <i>influencers</i> elegidos son seguidos por el mercado objetivo en redes sociales, principalmente <i>twitter</i> . La experiencia personal fortalecerá la confianza en eFectivo como marca por los usuarios que los admiran.	El mensaje puede caer en el olvido de la noche a la mañana.
<b>Marketing directo e interactivo</b>	Blog de eFectivo: interacción directa con los usuarios y expertos financieros. Conecta a la comunidad bajo la libertad de comunicación. Orientado a dar a conocer las ventajas de la tendencia <i>fintech</i> y recomendaciones de banca personal. Promueve la confianza en el uso de la tecnología en las finanzas personales.	Interacción directa con el público objetivo	Exposición de comentarios negativos
	Sitio web de eFectivo: informativo, registro y acceso al servicio, blog y boletín de eFectivo	Presencia <i>online</i> constante	Baja posición del sitio <i>web</i>
	Aplicación móvil eFectivo: informativo, registro y acceso al servicio, blog y boletín de eFectivo	Interacción constante con el cliente	Limitado a <i>smartphone</i>
<b>Marketing de boca en boca</b>	Comunidad virtual: en el sitio web y blog habrá un espacio para foros, donde los miembros podrán compartir historias, consejos, etc.	Mayor posibilidad de la web por recomendaciones y tráfico web	Publicaciones negativas, obscenas y lenguaje vulgar

Fuente: Elaboración propia 2016

#### 4.5. Procesos

El diagrama de servicios (ver anexo 15) muestra cómo se realizan las interacciones entre los clientes, plataforma y empleados (Lovelock y Wirtz 2009). El servicio se describe como una plataforma en línea para solicitar créditos en un tiempo no mayor a 10 y 30 minutos en la respuesta de la evaluación para los clientes bancarizados y no bancarizados, respectivamente.

El entorno físico de eFectivo se realiza 100% en la plataforma web y aplicación de manera *online*. Ya que es un reto materializar el entorno, se entiende esta estrategia como el impacto a la experiencia del usuario al momento de usar el servicio (Lovelock y Wirtz 2009). La plataforma es el punto de contacto entre los usuarios y eFectivo, el cual debe asegurar los valores y atributos de la estrategia de servicio que se ha planteado en este capítulo: agilidad en el tiempo de respuesta, facilidad al momento de solicitar el servicio y seguridad en el manejo de su información. En la tabla 29, se muestran los puntos de contacto mencionados en el anexo 15, la evidencia física y los estándares de servicio que busca alcanzar durante la experiencia del usuario.

**Tabla 29. Evidencia física en los puntos de contacto del servicio de eFectivo**

Punto de contacto	Evidencia Física	Estándares del servicio
Registro	Plataforma	Tiempo de respuesta
	Digitación	Intuitividad
Solicitud	Plataforma	Sencillez
	Digitación	
Evaluación	Plataforma	Tiempo de respuesta
	Respuesta	Eficiente
Retiro	Depósito en cuenta	Inmediatez
	En efectivo	Varias alternativas
Pago	Constancia de pago	Varias alternativas
Calificación	Plataforma	Justa

Fuente: Elaboración propia 2017

#### 4.6. Personal

El servicio de eFectivo se brinda 100% *online*, así que el contacto entre usuario y personal de eFectivo se encuentra limitado, pero es vital porque se presenta momentos clave que el usuario más lo necesite: consultas, sugerencias, foros y quejas. El personal que da la cara al cliente (sea vía telefónica o redes sociales), necesita saber diagnosticar la inquietud del usuario y proponer una solución que supere su expectativa (Kotler y Keller 2012). Todo personal de eFectivo, debe conocer los procesos y el funcionamiento del negocio a fin de brindar una respuesta adecuada asegurando cerrar el ciclo de servicio y logrando un usuario fidelizado. eFectivo debe relacionar

un proceso gerencial que persiga la identificación de necesidades del usuario y adelantarse si es posible a brindar una solución a medida que quede satisfecho cada proceso del servicio.

En el anexo 16 se muestra el triángulo de marketing de los servicios que vincula los procesos y las relaciones más importantes de marketing en sus tres dimensiones, todo orientado a asegurar la propuesta de servicio en sus tres atributos (Kotler y Armstrong 2004). Las acciones de Recursos Humanos orientadas a capacitar, motivar y tratar de retener el personal sobre la base de las competencias laborales requeridas para los puestos con el fin de mejorar los resultados se encuentran detallados en el capítulo VII.

#### **4.7.Productividad y calidad**

La estrategia de productividad y calidad de eFectivo se centra en brindar un servicio mediante una plataforma *web* certificada bajo la norma ISO 27001, ajustada a cada uno de sus procesos y empleados mediante un plan de mejora de la seguridad SGCI. La norma ISO 27001 permitirá evitar los incidentes por riesgos en la seguridad de información (atributo altamente valorado). Asimismo, se busca una experiencia positiva del usuario: sentir una mayor confianza al realizar sus operaciones.

### **5. Cronograma de actividades**

Las actividades dirigidas a la ejecución de las estrategias se detallan en el anexo 17. La programación de las actividades del plan de marketing se realiza bajo los siguientes supuestos:

- Meses de mayor demanda de préstamos son: marzo, mayo, agosto, noviembre y diciembre (Asbanc 2015b), en los cuales se priorizará actividades orientadas a promoción de servicios.
- Meses de menor demanda de préstamos son: febrero, abril, junio y setiembre (Asbanc 2015b). Por lo tanto, en estos meses se priorizarán las actividades de fortalecimiento de marca.

### **6. Presupuesto de marketing**

El presupuesto del plan de marketing se plantea en el anexo 18. El primer año se realiza una fuerte inversión en campañas de lanzamiento de la marca y del producto Al Toquej. A partir del último semestre del primer año, se programa el lanzamiento de “Mejora tu préstamo” dirigido a usuarios que cuentan, por lo menos, con un préstamo cancelado. Los anuncios *online*, el boletín y los foros son herramientas permanentes enfocadas en captar, fidelizar y posicionar.



## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los elementos que constituyen el núcleo de la estrategia de operaciones son la misión, la capacidad distintiva, los objetivos (costo, calidad, flexibilidad y tiempo) y las políticas (proceso, capacidad, calidad e inventario). Todas se deben alinear a la estrategia (Schroeder 2006).

#### 1.1. Objetivos generales del plan de operaciones

- Realizar una evaluación crediticia de calidad, tanto en el segmento bancarizado como en el no bancarizado (E1, E12).
- Definir un modelo para créditos de corto plazo (E2).
- Definir un modelo de atención rápido eficiente y seguro (E3).
- Implementar interfaces y procedimientos seguros y eficientes con proveedores y aliados estratégicos (E5, E16).
- Implementar un sistema de parametrización para la implementación automática de campañas en una hora (E6).
- Alinear los procesos de eFectivo evitando la intermediación financiera (E9).
- Posibilitar una comunicación eficiente con los clientes para comunicar y resolver consultas al cliente, minimizando costos operativos y maximizando la calidad de servicio (E13, E16).

#### 1.2. Objetivos específicos del plan de operaciones

En la tabla 30 presenta los objetivos específicos del plan de operaciones.

**Tabla 30. Objetivos específicos del plan de operaciones**

Item	Objetivo	Indicador	Metas por año					Objetivo estratégico relacionado
			1	2	3	4	5	
OO1	Proporcionar un servicio en línea seguro y de calidad	Encuesta de satisfacción del cliente, calificación del servicio (% de satisfacción)	85%	87,50%	90%	92,50%	92,50%	OE3, OE6

Item	Objetivo	Indicador	Metas por año					Objetivo estratégico relacionado
			1	2	3	4	5	
OO2	Definir y mantener un modelo de evaluación crediticia para el segmento bancarizado probado y actualizado periódicamente	Nivel de morosidad	<15%	<14%	<13%	<11,5%	<10%	OE2, OE3, OE4, OE5
OO3	Mantener un modelo de evaluación psicométrica para el segmento no bancarizado probado y actualizado periódicamente							
OO4	Estandarizar y documentar procesos	% de procesos documentados y estandarizados	90%	95%	98%	99%	100%	OE2
OO5	Ampliar capacidad operativa eficientemente	Capacidad instalada y contratada ociosa	<30%	<25%	<23%	<20%	<15%	OE1, OE2
OO6	Mantener un nivel de seguridad informática elevada	Número de incidentes de seguridad	0	0	0	0	0	OE3, OE5, OE8
OO7	Implementar manuales de operación	% de manuales requeridos	95%	100%	100%	100%	100%	OE3 OE6, OE8
OO8	Optimizar el costo por cobranza	Ahorro en el costo de cobranza	--	5%	5%	10%	10%	OE1, OE2
OO9	Incrementar educación financiera	Usuarios que acceden a módulos de educación financiera	45%	51%	58%	64%	70%	OE4, OE5
OO10	Obtención y mantenimiento de la certificación ISO 27001	Obtención de la certificación	--	Ok	Ok	Ok	Ok	OE8

Fuente: Elaboración propia 2017

### 1.3.Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones es una estrategia funcional alineada a la estrategia del negocio. En la tabla 31, se señalan cada uno de los elementos.

**Tabla 31. Elementos de la estrategia de operaciones**

Elemento	Descripción
Misión de operaciones	Permitir realizar evaluación de solicitudes de crédito de forma ágil, sencilla y segura con resultados que permitan un riesgo de mora controlado. Que permita una preferencia del cliente y asegure una rentabilidad.
Competencia distintiva	Disponibilidad de modelos de evaluación eficaces para los segmentos bancarizado y no bancarizado. Aplicados en una plataforma segura y muy sencilla e intuitiva.
Objetivos operacionales	Costos: Una de las ventajas principales de eFectivo como sustituto frente a los bancos son los menores costos operativos. Costo de evaluación crediticia 1er. año: S/ 15, 5to. año: S/ 10. Calidad: Nivel de satisfacción de clientes 1er. año: 85%, 5to. año: 92,5%. Entrega: Tiempo de evaluación crediticia: Bancarizado: 1er. año: 5-10 minutos, 5to. año: máximo 5 minutos. No Bancarizado: 1er. año: 20-30 minutos, 5to. año: máximo 20 minutos. Flexibilidad: Tiempo para implementar una campaña en el sistema y procedimientos: 1er. año: 1 día, 5to. año: 1 hora. Innovación: Tiempo antes de implementar una innovación en los procesos o productos: 1er. año: 4 meses, 5to. año: 1 meses.

Elemento	Descripción
Políticas de operaciones	<p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance de procesos: Equipo propio de TI desarrollo 70% <i>in house</i> 30% <i>outsourcing</i>.</li> <li>- Automatización: 100% automático.</li> <li>- Flujo del proceso: Proyectos, por lote y en línea.</li> </ul> <p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque: 0% errores, total satisfacción del cliente, seguridad.</li> <li>- Capacitación: Equipo TI y riesgos (riesgo crediticio)</li> <li>- Proveedores: Calidad sobre precio.</li> </ul> <p>Capacidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de instalaciones: Una instalación Pequeña con todas las comodidades.</li> <li>- Localización: Bajo costo.</li> <li>- Inversión: Permanente en innovación.</li> </ul> <p>Inventario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de control: Principal inventario intangible, cartera de clientes y bases de datos. En detalle</li> </ul>

Fuente: Schroeder 2006. Elaboración propia 2017

Las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos de la tabla 30 se muestran en la tabla 32.

**Tabla 32. Acciones para lograr los objetivos operacionales**

Acciones	
Monitorear y supervisar la performance del sistema.	Implementar manuales operativos de todos los procesos.
Implementar metodología Lean <sup>19</sup> en los procesos.	Mantener un servicio de educación financiera en línea.
Actualizar cada 6 meses los modelos de evaluación para los segmentos bancarizado y no bancarizado.	Monitorear la evaluación de satisfacción implementado en cada proceso de evaluación.
Realizar auditorías periódicas a nivel de seguridad informática y de instalaciones.	Realizar seguimiento a indicadores operativos realizando <i>benchmarking</i> .
Asegurar implementación de programas informáticos siguiendo modelos de programación estandarizados y manejo de bases de datos altamente eficientes.	Mantener un proceso de cobranza en línea y automatizado, con énfasis en cobranza temprana y tercerizada para morosidad mayor a 60 días.
Mantener procesos alineados a certificación ISO 27001.	

Fuente: Elaboración propia 2017

## 2. Diseño del producto o servicio

El diagrama de servicios mostrado en el anexo 15 presenta las interrelaciones entre clientes, plataforma y empleados, los mismos que se describen en la tabla 33 a continuación.

**Tabla 33. Descripción de interrelación del servicio**

Interacción	Descripción
Registro	El cliente se registra con su información de identificación. Este registro le permite acceder al módulo de educación financiera así como al módulo de solicitud de crédito.
Solicitud	El cliente confirma sus datos de identificación y selecciona el monto del préstamo solicitado de entre las alternativas disponibles y está listo a realizar la evaluación.

<sup>19</sup> La metodología Lean tiene como objetivo agregar valor al cliente de forma eficiente mediante la mejora continua y el aprendizaje (Good Rebels 2015).

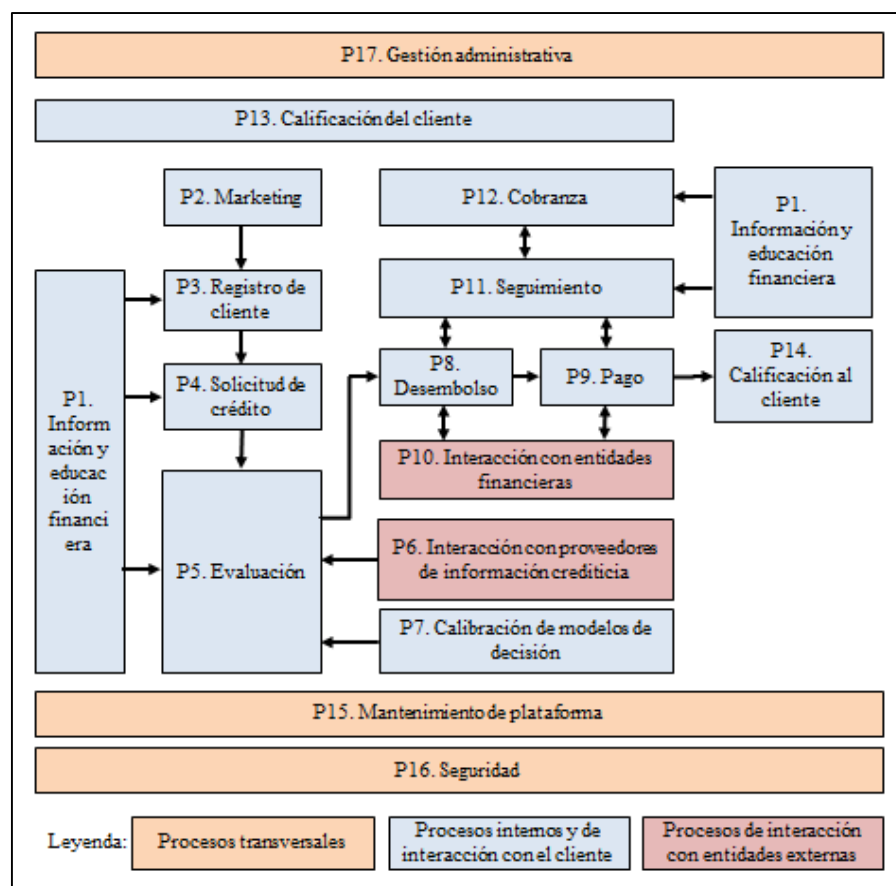
Interacción	Descripción
Evaluación y resultado	Al hacer clic en el botón evaluar, el sistema –vía una interfaz con la central de riesgos– valida los datos de identidad y verifica si el cliente es una persona bancarizada o no bancarizada, obtiene el reporte crediticio, score crediticio e historial de créditos anteriores en eFectivo y aplica el modelo de evaluación crediticia correspondiente. Se obtiene el resultado aprobado o desaprobado. Si el resultado es aprobado, se indica la tasa de interés y las alternativas de número de cuotas.
Retiro	Luego de seleccionar el número de cuotas, el sistema presenta el cronograma de pagos y presenta una relación de bancos a elección del cliente para retirar el efectivo.
Pago	El cliente sigue el cronograma de pagos, realiza el pago de la cuota correspondiente en el banco. El sistema recibe la información relacionada al pago y la registra. El sistema envía recordatorios de pago automáticos al cliente y reconocimientos cuando se realiza el pago.
Calificación	La plataforma solicita calificaciones y sugerencias del cliente en diferentes momentos: en el módulo de educación financiera, al finalizar el proceso de evaluación, luego de realizar el retiro del efectivo y al culminar el pago de la última cuota. El sistema también realiza una calificación del cliente sobre la base de su comportamiento de pago. El comportamiento de pago es analizado para notificaciones y recordatorios en próximos créditos.

Fuente: Elaboración propia 2017

### 3. Diseño de los procesos

Los procesos operativos principales de eFectivo se presentan en el mapa de procesos mostrado en el gráfico 11. El detalle de cada macro proceso se presenta en el anexo 19.

**Gráfico 11. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia 2017

#### **4. Diseño de las instalaciones**

Las instalaciones de la empresa estarán distribuidas en un piso de un edificio en el distrito de Jesús María. Las áreas de trabajo serán muy horizontales. Existirán oficinas para los directivos: *chief executive officer* (CEO), *chief financial officer* (CFO) y *chief technology officer* (CTO) y una sala amplia con posiciones abiertas para el resto de los empleados a excepción de la posición de *call center* que tendrá una configuración rodeada de mamparas de vidrio para darle aislamiento acústico, debido a su atención telefónica. Existirá una sala de atención al público y recepción, una sala de reuniones, un ambiente social, y servicios higiénicos para damas y caballeros. En el anexo 20 se presenta un esquema de la distribución de las instalaciones, la cual podrá ser ampliada en los siguientes años, de acuerdo con el crecimiento de la empresa.

#### **5. Programación de las operaciones de la empresa**

Las actividades para cumplir los objetivos y estrategias operacionales se indican en el anexo 17. Las actividades preoperativas como de constitución de la empresa, instalación de oficina e infraestructura tecnológica, contratación de personal y desarrollo de plataformas antes del lanzamiento tendrán una duración de siete meses.

#### **6. Presupuestos de inversión, capital de trabajo y operación**

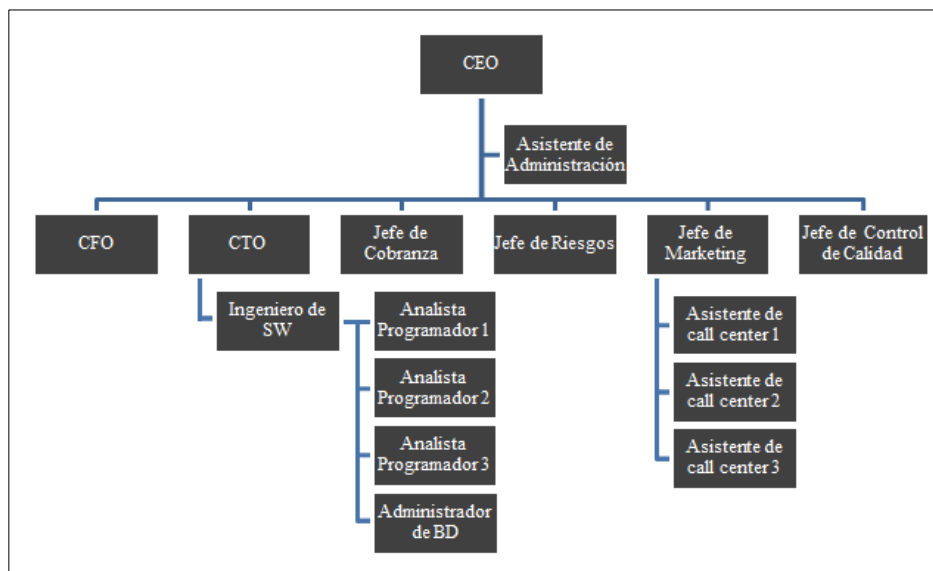
El presupuesto de operaciones se presenta en el anexo 21. Está conformado por el presupuesto preoperativo, el presupuesto de capital y el presupuesto de operación propiamente.

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de gestión del talento

### 1. Estructura organizacional

En eFectivo se promoverá la comunicación fluida y la innovación permanente, y gracias al reducido número de empleados existente, se gestionará a través de una organización horizontal (empleados con mayor libertad y autonomía y funciones transversales) lo que demandará un mayor compromiso organizacional. En el gráfico 12 se muestra la estructura de la organización.

Gráfico 12. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia 2017

### 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

#### 2.1. Objetivos del plan de gestión del talento

La administración estratégica de recursos humanos integra el plan estratégico de la empresa con el plan de recursos humanos. El despliegue de recursos humanos y las actividades que realizan están orientadas a lograr los objetivos estratégicos (Bohlander y Snell 2008).

Los objetivos de personal se encuentran alineados a la misión y a los objetivos estratégicos de eFectivo. En la tabla 34 se muestran los objetivos del plan de gestión del talento.

**Tabla 34. Objetivos del plan de gestión del talento**

Item	Objetivo	Indicador	Metas por año					Objetivo estratégico relacionado
			1	2	3	4	5	
OP1	Desarrollar una cultura de innovación, servicio al cliente y mejora continua	Encuesta de percepción de los empleados (% de satisfacción)	80%	82%	84%	86%	88%	OE1, OE4, OE7, OE8
		Calificación de servicio del cliente (plataforma) (% muy satisfactorio)	90%	92%	95%	97%	99,5%	
		Costo beneficio de la innovación	>3	>3,2	>3.5	>3.8	>4	
		Efectividad de generación de ideas	>0,25	>0,27	>0,29	>0,31	>0,33	
OP2	Disponer de personal altamente capacitado y con experiencia en la industria de la tecnología, financiera y de inclusión financiera	Ratio de observaciones en las plataformas	5%	4%	3%	2%	1%	OE4, OE6
		Ratio de crecimiento de clientes bancarizados	--	2%	3%	4%	4%	
		Ratio de crecimiento de clientes no bancarizados	--	-2%	-3%	-4%	-4%	
OP3	Atraer y retener talento	Tasa de rotación de empleados	10%	8,5%	7%	6%	5%	OE7

Fuente: Elaboración propia 2017

## 2.2.Requerimientos de personal

Los requerimientos de personal de eFectivo en el año cero corresponden a 8 empleados llegando a 16 empleados en el año 4 (ver anexo 23). El 50% del personal se encuentra en el área de tecnología o tiene directa relación con ella, lo que denota claramente el sesgo tecnológico, característica de las *fintech*. Mediante los puestos de trabajo la empresa organiza sus funciones y asigna las competencias y responsabilidades para el logro de los objetivos y metas, para ello se definen las funciones y los perfiles de los puestos de trabajo (Dolan *et al.* 2003). En el anexo 22, se muestran las funciones, perfil y actitudes definidos para los puestos de trabajo en eFectivo.

## 3. Estrategias de administración de recursos humanos

La estrategia del negocio es la base para establecer la estrategia de recursos humanos. Existen dos estrategias de recursos humanos: el control y el compromiso, asociadas a las estrategias genéricas: liderazgo en costos y diferenciación respetivamente (Arthur 1992), y cada estrategia genérica se puede enfocar dentro de un segmento de mercado (estrategia de enfoque). La estrategia genérica de eFectivo es enfoque-mejor valor y se considera la estrategia de compromiso como estrategia de recursos humanos. Sin embargo, el modelo de arquitectura de RRHH focaliza la contribución potencial de los empleados en dos dimensiones: la especificidad y el valor estratégico (Rivero y Davos 2017). En el gráfico 13, se presenta el modelo de arquitectura de recursos humanos para eFectivo y la tabla 35 muestra las estrategias para lograr los objetivos de la gestión del talento.

**Gráfico 13. Modelo de arquitectura de recursos humanos de eEfectivo**

		Externalización	Internalización		
Especificidad	Alta	<p><b>Modo de empleo:</b> Alianza</p> <p><b>Relación de empleo:</b> <i>Partnership</i></p> <p><b>Estrategia de RH:</b> Colaboración</p> <div><p>Capital humano escaso pero de valor relativo bajo. Las partes se benefician en los esfuerzos mutuos de reciprocidad y colaboración. Potencia las ventajas y neutraliza las desventajas. Se concentra en el funcionamiento efectivo de la relación de <i>partnership</i></p></div> <ul style="list-style-type: none"><li>- Área Legal (tercerizado)</li><li>- Contador (tercerizado)</li></ul>	<p><b>Modo de empleo:</b> Desarrollo interno</p> <p><b>Relación de empleo:</b> Basada en la organización</p> <p><b>Estrategia de RH:</b> Compromiso</p> <div><p>Contribuye directamente al desarrollo de las competencias centrales de la empresa. Se busca mantener una relación de empleo de largo plazo. Se enfoca en el desarrollo de sus capacidades y en su retención y compromiso.</p></div> <ul style="list-style-type: none"><li>- CEO - CTO - CFO - Jefe de riesgos - Ingeniero de SW - Analistas programadores - Administrador de BD</li></ul>	Relacional	Transaccional
	Baja	<p><b>Modo de empleo:</b> Contratación</p> <p><b>Relación de empleo:</b> Transaccional</p> <p><b>Estrategia de RH:</b> Cumplimiento</p> <div><p>Con habilidades genéricas y con valor estratégico limitado. Se encuentra fácilmente disponible en el mercado. Poca inversión en desarrollo, si monitoreo de cumplimiento de funciones.</p></div> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asistente de administración</li><li>- Asistentes de <i>call center</i></li></ul>	<p><b>Modo de empleo:</b> Adquisición</p> <p><b>Relación de empleo:</b> Simbiótica</p> <p><b>Estrategia de RH:</b> Basada en el mercado</p> <div><p>Posee conocimientos valiosos, pero con habilidades que no son únicas. Relación de empleo basada en el beneficio mutuo. Se enfoca en atraer talentos que apliquen sus habilidades inmediatamente.</p></div> <ul style="list-style-type: none"><li>- Jefe de cobranza</li><li>- Jefe de Marketing</li><li>- Jefe de aseguramiento de calidad</li></ul>		
		Bajo	Alto		
Valor estratégico					

Fuente: Rivero y Davos 2017. Elaboración propia 2017

**Tabla 35. Estrategias de la gestión del talento de eEfectivo**

Estrategia	Acciones
Reclutamiento	Convocatoria en LinkedIn, Aptitus, referidos, bolsas de trabajo de universidades de prestigio.
Selección	Entrevistas, evaluaciones (incluye psicométricas), antecedentes crediticios y laborales.
Capacitación	Capacitación continua al equipo de tecnología dos veces al año. Capacitación al especialista en riesgos una vez al año. Eventos: seminarios, charlas, capacitación interna, intercambio de conocimientos.
Gestión del Desempeño	Evaluaciones periódicas. Evaluación 360 grados. Retroalimentación. Política de libertad de opinión y participación en decisiones.
Gestión de Compensación	Bonos por cumplimiento. Distribución de acciones. Almuerzos por cumpleaños, fiesta de fin de año.
Gestión de Comunicación	Política de puertas abiertas. Promoción de la participación en decisiones importantes y aporte de ideas. Atuendo informal. Teletrabajo disponible uno o dos días a la semana.

Fuente: Lepak y Snell 2002. Elaboración propia 2017

#### 4. Presupuesto del plan de gestión del talento

El presupuesto del plan de gestión del talento se muestra en el anexo 23. Se observa el presupuesto para los 5 primeros años.



## Capítulo VIII. Plan financiero

### 1. Supuestos y políticas

Se consideran los siguientes supuestos al plan financiero de eFectivo:

- El horizonte de evaluación de proyecto es de 5 años y 7 meses; todos los montos están expresados en nuevos soles. El inicio de la operación pre operativa (año cero), se estima en 7 meses antes del año 2017 de inicio de la operación.
- Las proyecciones del sector Fintech son positivas, como se menciona en el análisis del microentorno en la evolución de la industria Fintech en el Perú del Capítulo II.
- El método de depreciación es en línea recta y coincide con la depreciación tributaria (Equipos de Procesamiento 25%, Activos Intangibles 10% y Otros Activos 10%).
- Para estimar el flujo de Capital de trabajo se utilizó el método de desfase, donde dicho periodo es de 30 días.
- Se utilizará el VAN y TIR como criterio de evaluación de la rentabilidad del proyecto.
- El cálculo del costo de capital (COK) para nuestro proyecto se estima en 20,79%; correspondiente a la tasa de interés activa de mercado nacional el 1/06/2016, fecha estimada de inicio de operaciones (SBS, 2018). Siendo la industria *fintech* incipiente y sin regulación en el Perú proponemos una COK igual a la de un financiamiento bancario.
- La inflación se considera despreciable en el análisis del proyecto (enfoque de precios constantes).
- Los ingresos y egresos se estiman en soles, por lo que no se considera diferencias en el estado de resultados por tipo de cambio.
- Las vacaciones se computan proporcionalmente en el presupuesto de recursos humanos, es decir, se van provisionando mensualmente.
- Se considera una tasa de 12,91% para el cálculo de la retención de AFP de los empleados.
- El impuesto a la renta es de 29,5% y el Impuesto General a las Ventas (IGV) es de 18% hasta el 2022.
- La inversión del proyecto se realizará 100% proveniente de capitales de los inversionistas. No hay financiamiento externo inicial, pero se evaluará en el largo plazo la necesidad de deuda.
- Se considera que el monto de préstamo promedio (S/ 750), las tasas de interés y comisiones por gastos administrativos se mantendrán constantes hasta el 2022.
- Para efectos del análisis, los pagos provenientes de los clientes por préstamos se registran el mes siguiente de su desembolso. Las colocaciones son los desembolsos por préstamos realizados por eFectivo, y los ingresos por intereses y gastos administrativos se identifican

como ingresos financieros. Las cuentas incobrables se deducen como estimación para incobrables descontado a los ingresos financieros.

- Las utilidades se reinvierten todos los años, no hay pago de utilidades a los accionistas.
- Se considera la tasa de morosidad en 4 tipos de periodos: morosidad a 30 días, morosidad a 60 días, morosidad a 90 días y cuentas incobrables. Para efectos del análisis, en cada caso, la cancelación de las cuotas pendientes se regularizan en el periodo de morosidad correspondiente una sola vez y sin acarrear nuevas morosidades en el futuro. La distribución de la cartera de morosidad de los clientes de eFectivo en los próximos 5 años se observa en la tabla 36.

**Tabla 36. Distribución de cartera morosa**

<b>Clasificación de morosos</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Morosos a 30 días	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Morosos a 60 días	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Morosos a 90 días	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Cuentas incobrables	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Fuente: Lepak y Snell 2002. Elaboración propia 2017

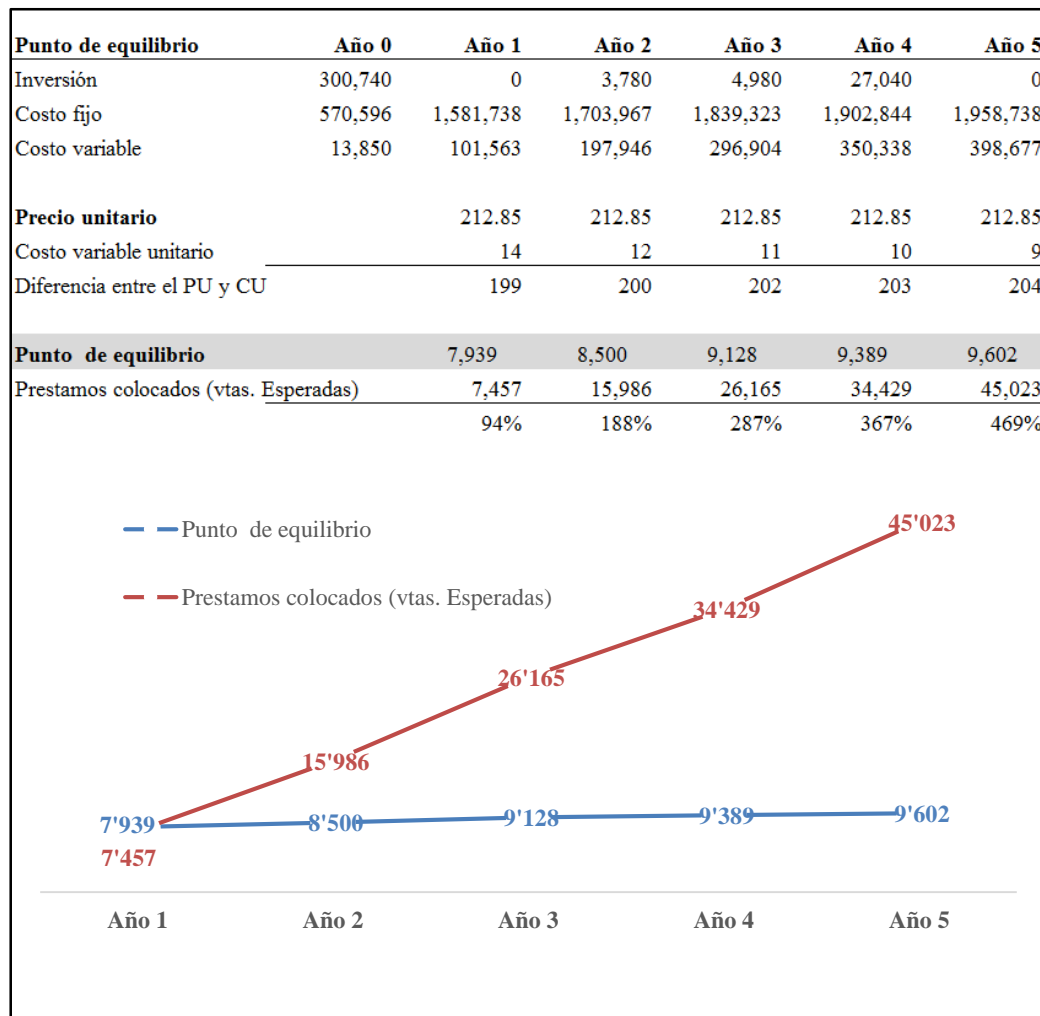
## **2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio**

El consolidado de los presupuestos de marketing, operaciones y recursos humanos se muestra en el anexo 24; se clasifica cada costo en costo de inversión, costos fijos y costos variables. El cálculo del punto de equilibrio se realiza sobre la base de los costos fijos y variables por su naturaleza de gastos de operación (OPEX) siguiendo la fórmula:

$$\text{Precio Unitario} \times \text{N}^\circ \text{ de desembolsos} = \text{Costos Fijos} + (\text{Costo Variable Unitario} \times \text{N}^\circ \text{ de desembolsos})$$

Los préstamos colocados mínimos para cubrir los costos fijos y variables los próximos años resultan ser evidentemente mucho menores a los préstamos colocados esperados en el proyecto eFectivo, tal como se observa en el gráfico 14.

**Gráfico 14. Punto de equilibrio**



Fuente: Elaboración propia 2017

En conclusión, solo el primer año se operaría por debajo del punto de equilibrio (6% menos del punto de equilibrio) y a partir del segundo año de operación eFectivo logra superar los préstamos colocados en casi al doble del punto de equilibrio.

### 3. Estados financieros y flujo de caja

En el anexo 25 se presenta el estado de resultados; en el anexo 26, el flujo de caja; y en el anexo 27, el balance general proyectado.

El estado de resultados muestra utilidades netas positivas a partir del segundo año de operación y se logra disminuir los gastos de operación y administrativos en los siguientes años a medida que los volúmenes de desembolsos por préstamos van incrementando.

El flujo de caja presenta los siguientes resultados en la evaluación de los indicadores:

- TIR: 79%
- VPN: S/ 4'458,138
- COK: 20,79%

Los valores resultantes en TIR y VPN del proyecto resultan atractivos frente al retorno esperado por los inversionistas. Resulta un proyecto de gran magnitud debido al valor alcanzado por el VPN y con una tasa de retorno atractiva para el sector.

#### 4. Estructura del financiamiento

Se ha planteado recurrir a una inversión de capital sin endeudamiento. Es decir, el 100% de las inversiones se manejan con capital propio de los inversionistas. Las utilidades se irán reinvertiendo.

#### 5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Con la finalidad de determinar el nivel de sensibilidad que tiene el VPN frente a cambios que se podrían dar en los desembolsos, tasa de interés/comisiones y gastos, así como el costo variable. Las variaciones se presentan en la tabla 37.

**Tabla 37. Análisis de sensibilidad frente a cambios en variables**

Sensibilidad a:	Nivel	VPN	TIR	% de Variación
Desembolsos realizados	10% menos	S/.2,344,247	59%	-32%
	Inicial	S/.3,423,173	73%	0%
	10% más	S/.4,502,098	87%	32%
Tasa de interés/Comisiones + Gastos	10% menos	S/.2,106,346	54%	-38%
	Inicial	S/.3,423,173	73%	0%
	10% más	S/.4,739,999	91%	38%
Costo variable unitario	10% menos	S/.3,482,921	74%	2%
	Inicial	S/.3,423,173	73%	0%
	10% más	S/.3,363,425	72%	-2%

Fuente: Tong, 2012. Elaboración propia 2017

El análisis de sensibilidad nos demuestra que el plan de negocio es más sensible a la variación de la tasa de interés, comisiones y gastos, como también a la cantidad de desembolsos realizados. Esto quiere decir que si los clientes demandaran menores tasas de interés, comisiones y gastos la

viabilidad del negocio estaría en riesgo. El proyecto es bastante menos sensible a los cambios en el costo variable unitario.

## 6. Planes de contingencia

Con la finalidad de gestionar los riesgos identificados en el análisis de sensibilidad, se han elaborado planes de contingencia que responden a contrarrestar el impacto negativo a la presencia de estos posibles riesgos durante la operatividad del negocio.

En la tabla 38 se listan los planes de contingencia para cada riesgo identificado.

**Tabla 38. Plan de contingencia – análisis de sensibilidad financiera**

Descripción del riesgo	Disparador	Respuestas planificadas	Plan de contingencia
Solicitudes de préstamos menores a lo esperado	Transacciones de préstamos aprobados menores a lo planificado	Incrementar presupuesto a Publicidad y MKT en redes sociales	Disminuir tasa de interés en 2% para todo cliente nuevo durante su primer año por campaña promocional.
Reducción de tasas de interés en el mercado	Reducción de solicitudes, resultado de encuestas de satisfacción	Analizar nuevos segmentos de mercado no atendidos	Plan de estudios de nuevos mercados de contingencia, realizados con anticipación.
		Reforzar evaluación de satisfacción del cliente	Investigar nuevas variables o aspectos valorativos de los clientes.
Aumento de <i>Fintech</i> en el país (mayor oferta)	Resultados de captación de clientes menores a lo esperado	Activar campañas promocionales de introducción por primer préstamo	Dirigir esfuerzos publicitarios a " <i>millennials</i> " con negocio (personas naturales con negocio).
Bajo cumplimiento de pago de créditos	Aumento de la tasa de morosidad	Recalibrar el modelo de evaluación crediticia considerando ajustes y filtros que originen moras	Ajustar la tasa de aprobación de créditos (limitar oferta)
		Incrementar frecuencia de cobranza preventiva y alertas por mensajería	Tercerizar un servicio de Call Center (1 operario) para seguimiento con llamadas personalizadas a clientes con ratios de morosidad > 1 mes  Limitar préstamos con montos hasta un máximo de S/. 500 para clientes nuevos "no bancarizados"

Fuente: Elaboración propia 2017

## Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

La gestión de responsabilidad social del presente plan de negocios se centrará principalmente en el potencial de contribución que el modelo de negocio presenta para aportar de forma significativa a la inclusión financiera de la sociedad peruana. La empresa buscará ser competitiva con el mayor grado de responsabilidad social posible y siempre enfocada en lograr impactos positivos en las interacciones con sus diversos grupos de interés (Del Castillo 2014).

### 1. Objetivos

Los objetivos del plan de responsabilidad social se presentan en la tabla 39.

**Tabla 39. Objetivos de responsabilidad social empresarial**

Objetivo	2017	2018	2019	2020	2021
Incrementar el porcentaje de clientes no bancarizados (inclusión financiera)	15%	16%	19%	23%	27%
Obtener la certificación ISO 27001 al segundo año	-	Certificación ISO 27001	Certificación ISO 27001	Certificación ISO 27001	Certificación ISO 27001
Publicar Reporte de Inclusión Financiera	-	Reporte 2017	Reporte 2018	Reporte 2019	Reporte 2020
Realizar talleres presenciales de educación financiera	12	24	36	48	48
Publicar videos educativos en portal web: ABC de las Finanzas	4	8	12	12	12

Fuente: Elaboración propia 2017

### 2. Grupos de interés

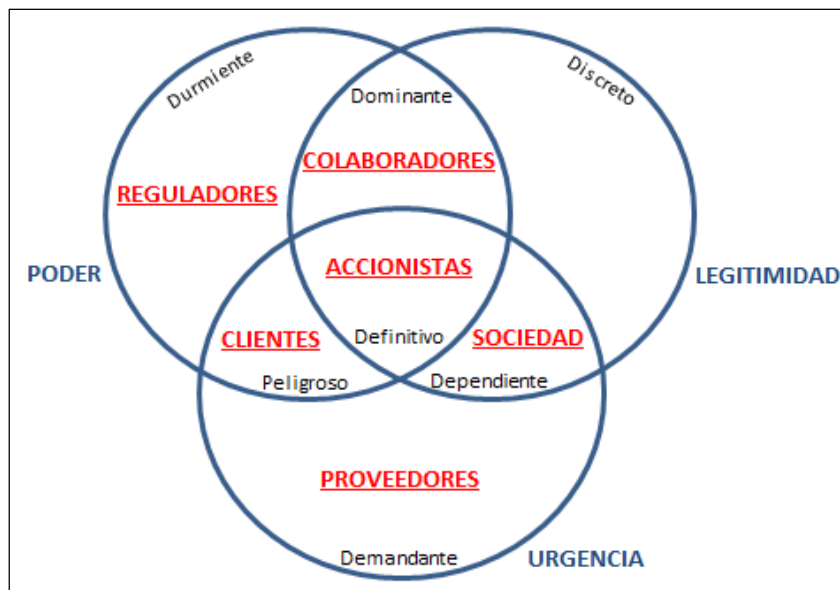
El modelo de atributos y prominencia basado en atributos clave de poder, legitimidad y urgencia propuesto por Mitchell *et al.* (1997) ayuda a identificar, ubicar y analizar los grupos de interés para eFectivo. De dicho análisis (ver gráfico 15) se desprende que el mayor grado de influencia (en orden descendente) lo tienen los accionistas, los clientes, la sociedad, los colaboradores, los proveedores y los reguladores. La tabla 40 presenta los grupos de interés.

**Tabla 40. Grupos de interés**

Grupo de interés	Intereses
Accionistas	Rentabilidad
Clientes	Alternativa de financiamiento. Rapidez, seguridad y confiabilidad
Colaboradores	Oportunidad de desarrollo profesional. Clima laboral
Proveedores	Relaciones comerciales a largo plazo
Sociedad	Inclusión financiera. Oportunidades de desarrollo económico
Reguladores	Transparencia y colaboración normativa

Fuente: Elaboración propia 2017

**Gráfico 15. Modelo de atributos y prominencia**



Fuente: Mitchell *et al.* 1997. Elaboración propia 2017

### 3. Relaciones y prácticas de gestión socialmente responsables hacia los grupos de interés

La comunicación abierta y frecuente, así como la generación de confianza hacia todos los grupos de interés serán los pilares de la gestión responsable y motores de las prácticas de gestión que se presentan en la tabla 41.

**Tabla 41. Prácticas de gestión y relaciones con los grupos de interés**

Grupo de interés	Prácticas de gestión y relaciones
Accionistas	Prácticas de Principios de buen gobierno corporativo. Reuniones de Gerencia y Accionistas para información de avances de rentabilidad. Transparencia de la información.
Clientes	Seguridad y confidencialidad de la información. Atención y servicio online e inmediato. Seguimiento al servicio prestado y alertas de morosidad frecuentes.
Colaboradores	Cultura laboral con comunicación horizontal y puertas abiertas. Prácticas de teletrabajo rotativas y una vez por semana. Programa de capacitación y desarrollo profesional.
Proveedores	Política de pagos oportunos (0 retrasos). Programa de Proveedores AAA con mayores beneficios de liquidez.
Sociedad	Programa anual de educación e inclusión financiera. Cursos y talleres gratuitos sobre finanzas responsables.
Reguladores	Participaciones y contribuciones de información hacia los entes reguladores cada vez que sean solicitadas. Transparencia en la información y gestión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2017

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El análisis del macro y microentorno refleja que existen enormes oportunidades de crecimiento y un gran potencial de desarrollo de la aún incipiente industria *fintech* en el Perú, considerando factores como la inclusión financiera y el crecimiento de la infraestructura y digitalización.
- Por limitaciones de tiempo y recursos, el estudio de mercado se ha realizado sólo en Lima y Callao (siendo el modelo de negocio aplicable a nivel nacional), y demuestra que existe una demanda atractiva de solicitudes de préstamos (129,060 solicitudes de préstamos aprobados) que valoran principalmente atributos de eficiencia y agilidad en las soluciones, las cuales son características de la propuesta de valor del proyecto.
- Se selecciona la estrategia de enfoque-mejor valor con una estrategia de crecimiento de penetración de mercados, debido a que ayudará al crecimiento y captación de nuevos clientes en el segmento *millennials* y enfatizando en los atributos del servicio ofrecido, reforzando a la vez la posición competitiva de la empresa mediante la búsqueda de sinergias.
- Las estrategias desarrolladas para los planes de marketing, operaciones y de recursos humanos están alineadas con la estrategia principal del plan de negocios y aseguran la correcta implementación de la misma.
- Finalmente dada la tasa interna de retorno y el valor presente neto estimado, se concluye recomendar la implementación de la fintech lending “eFectivo”

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda que en la etapa de implementación del plan de negocios, se monitoree y considere el nuevo escenario competitivo de la industria, ya que la misma presenta un crecimiento importante y existen cada vez más iniciativas y empresas (competencia) que podrían generar ajustes en la estrategia a desarrollar.
- A pesar de no contar con una regulación para la industria Fintech en el Perú y propiamente para el sector lending, y a fin de minimizar el riesgo operativo debido a la regulación que se implemente en su momento, se recomienda desarrollar las operaciones y el modelo de negocio lo mas alineado a las regulaciones ya existentes en Europa o Norteamérica.
- El proyecto está planteado con una inversión 100% de los accionistas, pero se recomienda evaluar la participación en una rueda de inversiones luego del primer año de operaciones.



## Bibliografía

Arthur, Jeffrey (1992). “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45 (3), p. 488-506.

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (2015a). “Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para los usuarios”. En: *Asociación de Bancos del Perú – Informe de prensa*. 30 de noviembre 2015. Fecha de consulta: 29/12/16. <[http://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES\\_POR\\_CANAL\\_Septiembre\\_2015.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES_POR_CANAL_Septiembre_2015.pdf)>.

Asbanc (2015b). “Memoria Anual 2015”. En: *Asociación de Bancos del Perú*. Marzo 2016. Fecha de consulta: 27/11/16. <[http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria\\_ASBANC%202015.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria_ASBANC%202015.pdf)>.

Asbanc (2017). “Boletín Mensual Anual 2015”. En: *Asociación de Bancos del Perú*. Marzo 2017. Fecha de consulta: 14/04/2017. <[http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%20C3%ADn\\_Mensual\\_Marzo\\_2017.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%20C3%ADn_Mensual_Marzo_2017.pdf)>.

Asobancaria (2016). “Semana Económica 2016 Edición 1027”. En: *Asociación Gremial Financiera Colombiana*. 25 de enero 2016. Fecha de consulta: 28/11/2016. <<http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/02/Semana-Economica.pdf>>

Banco Mundial (2014). “Infografía: Global Findex 2014 – Inclusión Financiera”. En: Banco Mundial. Fecha de consulta: 16/04/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/programs/global-findex/infographics/infographic-global-findex-2014-financial-inclusion>>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016a). “Reporte de inflación. Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 30/01/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>>.

BBVA (2017). “¿Qué países están liderando la regulación 'fintech'?”. En: *BBVA NOTICIAS*. Fecha de consulta: 17/02/2018 < <https://www.bbva.com/es/paises-estan-liderando-regulacion-fintech/>>.

BCRP (2016b). “Reporte de Estabilidad Financiera. Noviembre 2016”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 30/01/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>>.

BID y Finnovista (2017). “FIN-TECH Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe”. En: *Banco Interamericano de Desarrollo*. Fecha de consulta: 30/05/2017. <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8265/FINTECH-Innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-America-Latina-y-Caribe.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>.

Bohlander, George y Snell Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México: Cengage Learning.

Castillo, Nicolás (2016). “Las Fintech le harían la guerra a la banca el próximo año”. Sección Economía. En: *El Comercio*. 28 de marzo 2016. Fecha de consulta: 28/10/16. <<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/Fintech-le-harian-guerra-banca-proximo-ano-noticia-1889490>>.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Del Castillo, Elsa (2014). *El MBA de la Universidad del Pacífico. Por una competitividad responsable*. Lima: Universidad del Pacífico.

Díaz, Enrique. (2015). “Perspectivas del sector financiero para el 2016”. Sección finanzas. En: *ESAN*. 14 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 28/11/2016. <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/12/14/perspectivas-sector-financiero-para-2016/>>.

Dive (2017). “Cómo calcular el Costo por Adquisición (CPA)”. En: DIVE. Fecha de consulta: 19/03/2017. <<http://dive.cl/como-calcular-el-costopor-adquisicion-cpa/>>

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.

Drucker (1991). *La Gerencia de empresas*. Barcelona: Editorial EDHASA.

EIU (2016). “Microscopio Global 2016, análisis del entorno para la inclusión financiera”. En: *The Economist Intelligence Unit*. Fecha de consulta: 30/11/2016. <[http://graphics.eiu.com/assets/images/public/Global-Microscope-2016/EIU\\_Microscope\\_2016\\_SP\\_web.pdf](http://graphics.eiu.com/assets/images/public/Global-Microscope-2016/EIU_Microscope_2016_SP_web.pdf)>.

ENIF (2015). “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Perú”. En: *Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 29/11/2016. <<https://mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>>

Ernst & Young (2016). “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017”. En: *Ernst & Young*. Junio 2016. Fecha de consulta: 29/10/2016. <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)>.

Falcon, German (2016). “Osiptel: Acceso a Internet desde celulares en el Perú se incrementó en 16%”. Sección actualidad. En: *Diario Perú 21*. 6 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 10/01/2017. <<http://peru21.pe/actualidad/incrementa-16-acceso-internet-desde-celulares-peru-2240698>>.

Fitch Ratings (2016). “Fitch Affirms Peru’s FC IDR at ‘BBC+’; Outlook Stable”. En: *Fitch Ratings*. 29 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 30/10/2016. <<https://www.fitchratings.com/site/pr/1012390>>.

García, Rodrigo (2016). “Revolución Fin Tech: sectores que están marcando tendencia”. En: *Asociación Española Fintech e Insurtech*. 16 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 28/11/2016. <<http://asociacionFintech.es/2016/11/16/revolucion-Fintech-sectores-estan-marcando-tendencia>>.

Gimbert, Xavier (2010). “*Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*”. 2ª Edición. España: Ediciones Deusto.

Good Rebels (2015). “Metodología lean o cómo hacer nuestros proyectos más eficientes”. En: *Good Rebels*. 14/04/2015. Fecha de consulta: 21/03/2017. <<https://www.goodrebels.com/es/metodologia-lean-o-como-hacer-nuestros-proyectos-mas-eficiente/>>.

Hax y Majluf (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

Huawei (2016). “Global Connectivity Index”. En: Huawei. Fecha de consulta: 28/02/17. <[http://www.huawei.com/minisite/gci/files/gci\\_2016\\_whitepaper\\_en.pdf?v=20170602](http://www.huawei.com/minisite/gci/files/gci_2016_whitepaper_en.pdf?v=20170602)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000-2015”. En: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Boletín de Análisis Demográfico N°36. Fecha de consulta: 27/02/17. <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>>.

INEI (2016). “Producción Nacional Agosto 2016”. En: *INEI*. Octubre 2016. Fecha de consulta: 30/10/16. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10-produccion-ago2016.pdf>>.

INEI (2017). “Más de 16 millones de peruanas y peruanos celebrarán el día internacional de los trabajadores este 1º de mayo”. En: *Nota de prensa N° 089*. 28 Abril de 2017. Fecha de consulta: 29/04/2017. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n089-2017-inei.pdf>>

Ipsos Apoyo (2016a). “Bancarización del limeño”. En: *Ipsos Perú*. Octubre 2016. Fecha de consulta: 07/12/16. <<http://www.ipsos.pe/Bancarizacion2016>>.

Ipsos Apoyo (2016b). “Opinión data”. En: *Ipsos Perú*. 17/10/2016. Fecha de consulta: 29/10/2016. <[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion\\_data/Opinion%20Data%20Octubre%202016.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Octubre%202016.pdf)>.

Ipsos Apoyo (2016c). “Perfil del Adulto Joven (21 a 35 años). Generación Y ó Millennials. Lima Metropolitana. 2016”. En: *Ipsos Perú*. Octubre 2016. Fecha de consulta: 07/12/16. <<http://www.ipsos.pe/perfil-adulto-joven-2016>>.

Ipsos Apoyo (2016d). “Estadística Poblacional 2016”. En: *Ipsos Perú*. Enero 2016. Fecha de consulta: 07/12/16. <[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Estad%C3%ADstica%20Poblacional%202016.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estad%C3%ADstica%20Poblacional%202016.pdf)>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2004). *Fundamentos De Marketing*. Edición 6. México DF. Pearson Prentice Hall.

Lepak, David P. y Snell, Scott. A. (2002). “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations”. *Journal of Management* 2002, vol. 28 (4), p. 517-543.

Lizarzaburu, Edmundo y Del Brio, Jesús (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. En: *Suma de negocios*. Volume 7, Issue 16, July–December 2016, Pages 94–112. Fecha de consulta: 05/01/2017. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16300313>>.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. México: Pearson Educación.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Megias, Javier (2012). “El motor de tu modelo de negocio: Coste de adquisición y valor del cliente”. En: *Javier Megias.com*. Fecha de consulta: 25/03/2017. <<http://javiermegias.com/blog/2012/04/el-motor-de-tu-modelo-de-negocio-coste-de-adquisicion-y-valor-del-cliente/>>.

Mendenhall, William (1990). “*Estadística para administradores*”. Segunda edición. México DF. Editorial Iberoamérica.

Mindersgroup (2017). “¿Cómo avanza el mercado Fintech en Latinoamérica?”. En: *Mindersgroup*. 04 de abril de 2017. Fecha de consulta: 28/04/17. <<http://mindersgroup.net/noticias/infografia-avanzada-de-fintech-en-latam/>>.

Ministerio del Ambiente (2009). “Guía de Ecoeficiencia para Empresas 2009”. En: *Ministerio del Ambiente*. 2009. Fecha de consulta: 30/12/2016. <[http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia\\_de\\_ecoeficiencia\\_para\\_empresas.pdf](http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf)>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). “Acuerdos internacionales de Inversión”. En: *Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 17/02/2018. <<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/acuerdos-internacionales-de-inversion>>.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who of What Really Counts". *Academy of Management Review*. Nueva York, vol. 22, núm 4, p. 853-886.

OSIPTEL (2016). "Penetración del Servicio de Internet Móvil". En: *Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones*. Fecha de consulta: 30/11/16. <<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa/6.3-Penetracion-servicio-internet-movil.pdf>>.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. Libro electrónico (PDF) 2011.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Prompex (2007). "PROMPERÚ: Boletín de Servicios - NOTICIAS". En: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 28/11/2016. <[http://www.prompex.gob.pe/servicios/servicios\\_06/noticias\\_1.htm](http://www.prompex.gob.pe/servicios/servicios_06/noticias_1.htm)>.

PWC (2016). "Fintech cambia la industria de Servicios Financieros de adentro hacia afuera". En: *www.pwc.com*. Fecha de consulta: 25/01/2017. <<https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20160504-mcf-fintech.pdf>>.

Rivero, Andrea G. y Dabos, Guillermo E. (2017). "Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura". *Estudios Gerenciales*, vol. 33 (142), p. 39-51. En <http://www.elsevier.es>. Fecha de consulta: 01/06/2017. <<http://www.elsevier.es/en-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-gestion-diferencial-recursos-humanos-una-S0123592317300013>>

Sallenave, J.P. (2002). *La Gerencia Integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Editorial Norma.

SBS (2016). "Sistema Financiero Peruano". En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Noviembre 2016. Fecha de consulta: 20/12/2016. <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Noviembre/SF-0003-no2016.PDF>>.

SBS (2017). "Estadísticas Sistema Financiero". En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Fecha de consulta: 15/03/2017. <<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>>.

SBS (2018). "Estadísticas Tasa de Interés". En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Fecha de consulta: 15/02/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPPortal/Paginas/TIActivaMercado.aspx?tip=B>>.

SBS y BID (2012). "Encuesta piloto de acceso y uso de Servicios Financieros 2012". En:

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Fecha de consulta: 15/02/2017. <[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/est\\_incl\\_finan/Informe%20de%20resultados%20muestrales.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/est_incl_finan/Informe%20de%20resultados%20muestrales.pdf)>.

Schroeder, R. G. (2006). *Administración de Operaciones: Concepto y Casos Contemporáneos*. México D.F. Editorial McGraw-Hill.

S&P Global (2016). “An introduction to fintech: Key sectors and trends”. En: *Market Intelligence*. Octubre 2016. Fecha de consulta: 28/03/2017. <<https://marketintelligence.spglobal.com/documents/our-thinking/research/an-introduction-to-fintech-key-sectors-and-trends.pdf>>.

WEF (2016a). “Country Economy profiles 2016”. En: *Global Competitiveness Index*. Fecha de consulta 29/10/2016. <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=PE>>.

WEF (2016b). “The Global Information Technology Report 2016”. En: *World Economic Forum*. 6 julio 2016. Fecha de consulta: 02/11/16. <[http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf)>.

WEF (2016c). “Travel and Tourism Competitiveness Report 2015”. En: *World Economic Forum*. 2015. Fecha de consulta: 02/11/16. <[http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)>.

YCELP (2016). “2016 Environmental Performance Index Report – Global Metrics for the Environment”. En: *Yale Center for Environmental Law & Policy*. 2016. Fecha de consulta: 03/11/16. <<http://envirocenter.yale.edu/news-publications/news-publications>>.

## **Glosario**

**Bancarización.** Canalización de operaciones financieras mediante instituciones formales (instituciones supervisadas por la SBS) como bancos, financieras, etc.

**Colocaciones.** Operaciones de otorgamiento de los préstamos

**Inclusión financiera.** Acceso al uso de los servicios financieros que tienen las personas.

**Intermediación financiera.** Proceso mediante el cual una entidad, generalmente bancaria o financiera, traslada los recursos de los ahorristas a las empresas o personas que requieren de financiamiento.

**Morosidad.** Falta de puntualidad o retraso en el pago de una cantidad adeudada.

**Sandbox regulatorio.** Campos de prueba para nuevos modelos de negocio que no tienen regulación vigente. Surgen por la necesidad de desarrollar marcos regulatorios, con el objetivo de cumplir las regulaciones financieras sin “extrangular” a las fintech pero tampoco se desproteja los derechos de los consumidores.

**Servicios financieros.** Son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos que gestionan los fondos, incluyen los banco, fincnacieras, cajas, cooperativas. Los nuevos actores son las Fintech. El servicio financiero no es e bien financiero en si, sinó el proceso de adquirir el bien financiero.

## **Anexos**



## Anexo 1. Niveles de morosidad por tipo de institución y tipo de crédito

Tipo de institución	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Créditos de Consumo</b>					
Banca Múltiple	3,58%	3,28%	3,27%	3,37%	2,98%
Financieras	4,92%	4,04%	4,43%	4,20%	4,05%
Cajas Municipales	2,96%	2,89%	2,38%	2,38%	2,45%
<b>Créditos a Pequeña Empresa</b>					
Banca Múltiple	8,96%	8,58%	8,84%	7,34%	5,34%
Financieras	7,67%	8,79%	7,45%	6,83%	5,48%
Cajas Municipales	6,81%	8,15%	8,57%	8,35%	6,93%
<b>Créditos a Microempresa</b>					
Banca Múltiple	3,08%	2,94%	3,93%	3,64%	2,69%
Financieras	4,47%	4,79%	4,68%	4,45%	4,34%
Cajas Municipales	5,86%	6,00%	5,98%	6,15%	5,57%

Fuente: SBS 2017. Elaboración propia 2017

## Anexo 2. Herramientas para recabar información de campo

N°	Objetivo	Herramienta			
		Entrevistas	Focus	Encuestas	Publicaciones
OEM 1	Identificar las características demográficas y psicográficas de nuestros clientes potenciales.			X	X
OEM 2	Identificar los subsegmentos de clientes bancarizados y no bancarizados de nuestros clientes potenciales y sus principales barreras de entrada.	X		X	X
OEM 3	Identificar los montos promedios de préstamos atendidos y las tasas de interés a las que acceden, así como el uso que le dan al crédito.	X	X	X	X
OEM 4	Identificar a qué entidades financieras bancarias y no bancarias suelen solicitar créditos nuestros clientes potenciales, las participaciones de mercado de dichas entidades, los tipos de productos contratados y el uso que le dieron los usuarios a los mismos durante el periodo de análisis comprendido entre los años 2013 al 2015.	X			X
OEM 5	Conocer los principales atributos que los clientes valoran, y el nivel de interés y/o aceptación del proyecto.	X	X	X	X
OEM 6	Identificar las tendencias en la industria <i>fintech</i> y sector <i>lending</i> , la participación de mercado y cómo responden las autoridades o instituciones de interés con respecto al servicio <i>fintech lending</i> en el Perú.	X			X
OEM 7	Estimar la demanda del proyecto.	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2016

Anexo 3. Perfil de entrevistados

N°	Grupo	Nombre del experto	Cargo e institución
1	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Javier Salinas	Director EmprendeUP
2	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Facundo Turconi	Ex Country Manager Afluenta/ Fundador de Solven
3	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Jorge del Carpio	Fundador y CEO Latin Fintech
4	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Jahred Miller	CEO de EFL
5	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Rosa Maria Orellana	Co-funder & CEO
6	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Denis Vivas	Co-funder & CFO
7	Expertos en <i>fintech</i> en Perú	Giancarlo Rojas	CEO y fundador Difondy
8	Expertos en Mercado Financiero Tradicional del Perú	Alfonso Higueras	Gerente General Círculo de Crédito (Central de Riesgo)

N°	Grupo	Nombre del experto	Cargo e institución
9	Expertos en Mercado Financiero Tradicional del Perú	Xavier Gutierrez	Gerente de TI de Interbank
10	Entidades Gubernamentales de Interés	Karem Carrión	SBS – Legal
11	Entidades Gubernamentales de Interés	Leslye Sihuay	SBS – Riesgo operacional
12	Entidades Gubernamentales de Interés	Daniel Garcia	Intendente General de Estudios Económicos SMV

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 4. Cuestionario a desarrollar en cada tipo de entrevista

Preguntas	<i>Fintech</i>	Medo. Financ. Tradicional	Entid. Gubern. de Interés	Clientes de Servicios <i>Fintech</i>
<b>Objetivo específico: OEM2 Identificar los sub segmentos de clientes bancarizados y no bancarizados de nuestros clientes potenciales y sus principales barreras de entrada.</b>				
¿Cuáles son los clientes a quienes están enfocados y como los segmentan? ¿Cuál considera es el segmento con mayor potencial?	X			
¿Cuáles son las principales barreras de implementar una Fintech en Lima y el país (x zonas: costa, sierra y selva)	X		X	
¿Cuáles son las medidas preventivas de cara al cliente para promover el uso de la banca por internet? ¿Considera está incrementando o disminuyendo?		X	X	
¿Cuáles las principales barreras que enfrentaron al implementar la banca por internet? ¿Cómo las superaron?		X	X	
<b>Objetivo específico: OEM3 Identificar los montos promedios de préstamos atendidos y las tasas de interés a las que acceden, así como el uso que le dan al crédito.</b>				
¿Cuál es el monto promedio solicitado por los clientes?	X			X
¿A qué tipo de gasto dirigen el préstamo los clientes? (placer, negocio, estudios, deudas)	X		X	X
<b>Objetivo específico: OEM4 Identificar a qué entidades financieras bancarias y no bancarias suelen solicitar créditos nuestros clientes potenciales, las participaciones de mercado de dichas entidades, los tipos de productos contratados y el uso que le dieron los usuarios</b>				
¿Cuáles son los productos financieros con quienes compite directamente las <i>Fintech</i> en el Perú?	X		X	X
¿Quiénes considera son la competencia de las <i>Fintech</i> Lending?	X			X
¿Cuál considera es la participación de mercado de las <i>Fintech</i> Lending en el mercado financiero peruano?	X		X	
<b>Objetivo específico: OEM5 Conocer los principales atributos que los clientes valoran, y el nivel de interés y/o aceptación del proyecto</b>				
¿Cuáles considera son las ventajas competitivas de las <i>Fintech</i> frente a los bancos, cajas y otras instituciones de la banca tradicional?	X			X
¿Cuáles son los atributos que más aprecian los clientes a la hora de elegir optar por un préstamo personal? ¿Qué menos valoran?		X	X	X
¿Qué atributos consideran los clientes como importantes y decisivos para obtener un crédito personal?	X		X	X
¿Por qué las personas optan por un crédito en <i>Fintech</i> ?	X			X
¿Cuáles consideras son las quejas más frecuentes de los productos de préstamo personal en efectivo?		X	X	X
¿Considera que las tasas de interés de las <i>Fintech</i> son más competitivas que las de los Bancos? ¿Qué tendencia considera Ud. se presentará en el mediano plazo al respecto?		X	X	X
<b>Objetivo específico: OEM6 Identificar las tendencias en la industria <i>Fintech</i> y sector <i>Lending</i>, la participación de mercado y cómo responden las autoridades o instituciones de interés con respecto al servicio <i>Fintech Lending</i></b>				
¿Cuál es la proyección del mercado de las <i>Fintech Lending</i> en el Perú?	X			
¿Cuáles son las novedades del sector <i>Fintech</i> en el mundo que más le ha llamado la atención?	X		X	
¿Cuáles son las próximas tendencias que se vienen al Perú con respecto a las <i>Fintech</i> ?	X			
¿Cómo percibe el banco los servicios prestados por la <i>Fintech</i> ? En su opinión, ¿a qué segmentos debería atender una <i>Fintech</i> o se trata de segmentos que la banca tradicional atiende actualmente?		X	X	
¿El banco considera riesgoso compartir el mercado de clientes? ¿En qué medida? ¿Cuál es su apreciación sobre el desarrollo de las <i>Fintech</i> en la región?		X	X	
¿Cuál es la estrategia del banco para afrontar la competencia <i>Fintech</i> ?		X		
¿Cuáles son las acciones dirigidas a defender su participación de mercado frente a las <i>Fintech</i> ?		X		

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 5. Temas desarrollados en el *focus group*

A. Actividades relacionadas al servicio de préstamos convencionales (tradicional):	
• Revisión de la forma tradicional de realizar un préstamo en el sistema financiero formal e informal.	
• Consideraciones. Quienes usan el servicio, como deciden al prestador, que segmentos, que productos.	
B. Reacciones ante el conocimiento del servicio. Explicación del servicio de préstamos de la <i>Fintech</i> como funcionará (explicar que es una <i>Fintech</i> )	
a) ¿Conocían ya el servicio?	h) ¿Cuáles serían sus recomendaciones?
b) Actitudes ante el nuevo servicio	i) ¿A qué o cuáles segmentos considerarían debería dirigirse el servicio?
c) Interés ¿Por qué se interesarían?	j) ¿Qué les gusta, qué no les gusta, qué cambios recomiendan?
d) ¿Qué características les atrae más?	k) Si usaran el servicio, ¿qué montos de préstamos solicitarían?
e) ¿Cuáles son las ventajas frente a la competencia (Bancos)?	l) ¿Qué uso le darían al crédito?
f) ¿Cuáles serían las desventajas?	m) ¿Alguna vez han utilizado préstamos informales de prestamistas familiares? ¿Cuál ha sido su experiencia?
g) ¿Cuáles serían sus expectativas del servicio?	

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 6. Cálculo de la muestra de la encuesta

Parámetro	Determinación del parámetro
Tamaño de la población objetivo (N)	3.534.000 personas (INEI 2009)
Valor de distribución normal estandarizada (Z), confianza de 95%	1,96
Probabilidad de que elijan el servicio (p)	0,50
Probabilidad de que no elijan el servicio (p)	0,50
Error de la estimación (E)	0,05
Tamaño de la muestra con población infinita (Mendenhall 1990)	$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{E^2} = 384$

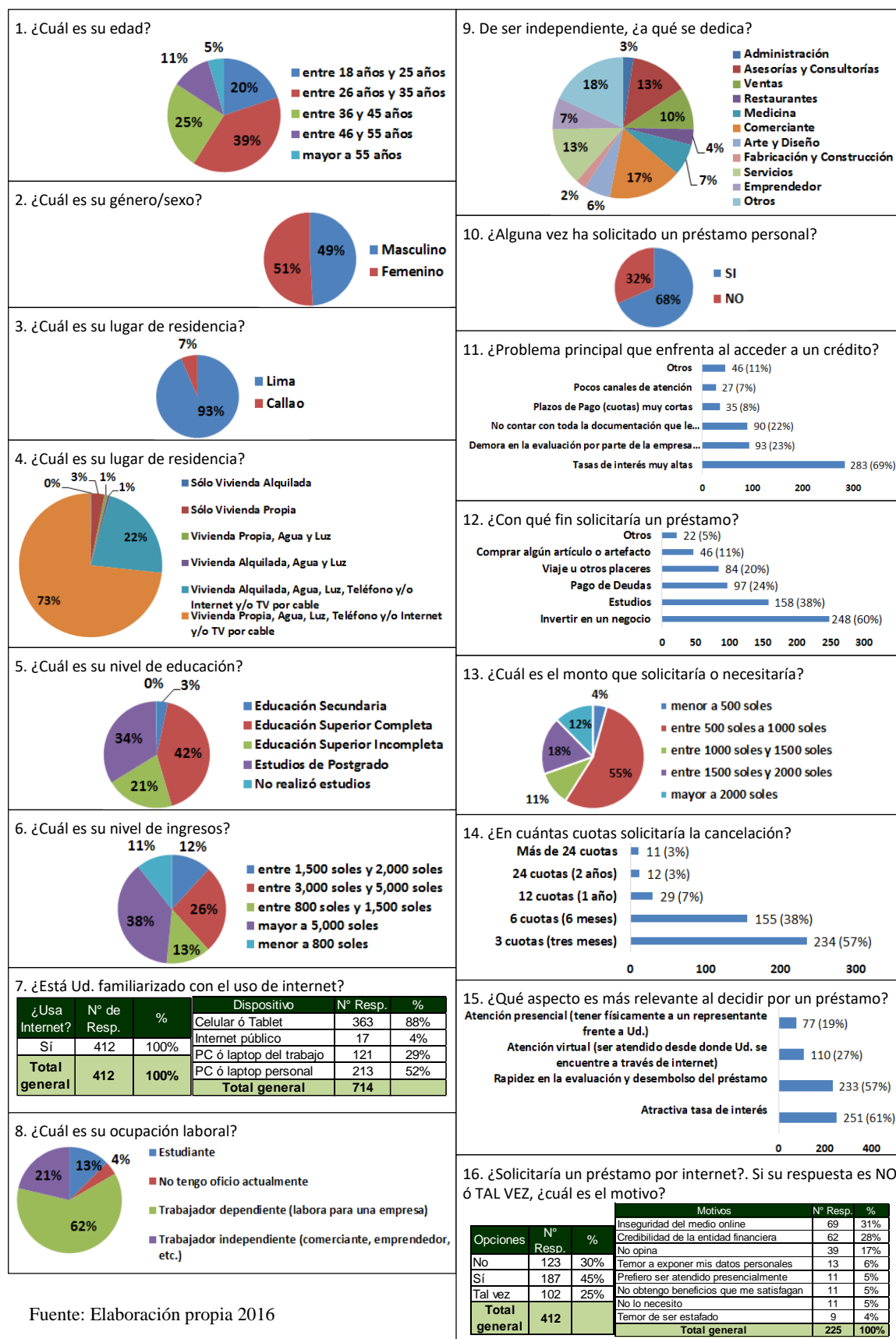
Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 7. Estructura de la encuesta (preguntas)

ENCUESTA - PROYECTO FINANCIERA TECNOLÓGICA	
<b>1. ¿Cuál es su edad? Elija uno de los siguientes rangos</b> a. entre 18 años y 25 años b. entre 26 años y 35 años c. entre 36 y 45 años d. entre 46 y 55 años e. mayor a 55 años	<b>10. ¿Alguna vez ha solicitado un crédito personal o de “consumo” a una institución financiera? Seleccionar sólo una opción</b> a. SI b. NO
<b>2. ¿Cuál es su género/sexo?</b> a. Masculino b. Femenino	<b>11. ¿Cuál considera Ud. es el principal problema que enfrenta para acceder a un préstamo personal? Puede elegir más de una opción. En caso de existir otra razón, especificarla.</b> a. No contar con toda la documentación que le solicitan b. Demora en la evaluación por parte de la empresa financiera c. Tasas de interés muy altas d. Pocos canales de atención e. Plazos de Pago (cuotas) muy cortas f. No soy atendido g. Otro (especificar) _____
<b>3. ¿Cuál es su lugar de residencia?</b> a. Lima Indicar distrito: _____ b. Provincia Indicar ciudad: _____	
<b>4. ¿Con qué servicios básicos cuenta? Marcar todos los que posea</b> a. Vivienda propia b. Vivienda alquilada c. Agua d. Luz e. Teléfono ó Internet ó TV	<b>12. De necesitar un préstamo en efectivo, ¿qué uso le daría o con qué fines lo solicitaría?</b> a. Viaje u otros placeres b. Comprar algún artículo o artefacto c. Estudios d. Invertir en un negocio e. Pago de Deudas f. Otro (especificar) _____
<b>5. ¿Cuál es su nivel de educación? Seleccione sólo una opción</b> a. Educación Primaria b. Educación Secundaria c. Educación Superior Incompleta d. Educación Superior Completa e. Estudios de Postgrado f. No realizó estudios	<b>13. De necesitar un préstamo en efectivo pequeño, ¿Cuál es el monto que necesitaría? Elegir una opción</b> a. menor a 500 soles b. entre 500 soles a 1000 soles c. entre 1000 soles y 1500 soles d. entre 1500 soles y 2000 soles e. mayor a 2000 soles
<b>6. ¿En cuánto estima su nivel de ingresos al mes? Seleccionar sólo uno de los siguientes rangos</b> a. menor a 800 soles b. entre 800 soles y 1500 soles c. entre 1500 soles y 2000 soles d. entre 2000 soles y 2500 soles e. entre 2500 soles y 5000 soles f. mayor a 5000 soles	<b>14. De necesitar un préstamo en efectivo pequeño, ¿en cuántas cuotas mensuales preferiría usted cancelar el préstamo? Puede elegir más de una opción</b> a. 6 cuotas (seis meses) b. 12 cuotas (1 año) c. 24 cuotas (2 años) d. 36 cuotas (3 años) e. Más de 36 cuotas (más de 3 años)
<b>7. ¿Está Ud. familiarizado con el uso de internet? Marcar SI ó NO</b> a. SI Si su respuesta es SI, marcar ¿Qué dispositivo usa con mayor frecuencia para navegar por internet? 1) PC ó computadora en casa 2) Internet público 3) Celular ó Tablet b. NO	<b>15. ¿Qué aspecto consideraría más importante y que le ayudaría a decidir por un crédito personal?</b> Puede elegir más de una opción. a. Rapidez en la evaluación y desembolso del préstamo b. Atención presencial (tener físicamente a un representante frente a Ud.) c. Atención virtual (ser atendido desde donde Ud. se encuentre a través de internet) d. Atractiva tasa de interés e. Otro (especificar) _____
<b>8. ¿Cuál es su ocupación laboral? Seleccionar sólo una opción</b> a. Estudiante b. Trabajador dependiente (labora para una empresa) c. Trabajador independiente (comerciante, emprendedor, etc.) d. No tengo oficio actualmente	<b>16. ¿Solicitaría un préstamo pequeño a través de una página de internet de una empresa tipo financiera completando un formulario con sus datos?</b> a. SI                      b. NO                      c. Tal vez
<b>9. De ser un trabajador independiente, mencione ¿a qué se dedica exactamente?</b> _____	<b>17. De responder NO o TAL VEZ a la pregunta anterior, por favor precise ¿por qué no lo solicitaría?</b> _____

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 8. Resultados de la encuesta de investigación cualitativa y cuantitativa



Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 9. Desarrollo de las *fintech* en Latinoamérica al 2016

Por año de incorporación		Por segmento		Por País	
76 (10.8%)	Antes del 2011	180 (25.6%)	Plataformas de financiación alternativa	230 (32.7%)	Brasil
49 (7%)	2011	177 (25.2%)	Pagos	180 (25.6%)	México
54 (7.7%)	2012	93 (13.2%)	Gestión de finanzas empresariales	84 (11.9%)	Colombia
101 (14.4%)	2013	56 (8%)	Empresas de tecnología para instituciones financieras	72 (10.2%)	Argentina
106 (15.1%)	2014	39 (5%)	Trading y mercado de valores	65 (9.2%)	Chile
163 (23.2%)	2015	69 (9.8%)	Gestión de finanzas personales	31 (4.4%)	Otros
154 (21.8%)	2016	34 (4.8%)	Gestión patrimonial	<b>16 (2,3%)</b>	<b>Peru</b>
		28 (4%)	Seguros	13 (1,8%)	Ecuador
		10 (1.4%)	Bancos digitales	12 (1,8%)	Uruguay
		10 (1.4%)	Educación Financiera		
		7 (1%)	Puntaje alternativo		

Fuente: BID – Finnovista 2017. Elaboración propia 2017

## Anexo 10. Factores de la matriz Peyea

ANÁLISIS INTERNO			
Fuerza Financiera (FF)	Calific.	Ventaja Competitiva (VC)	Calific.
Capital de trabajo	6.0	Calidad del producto	-3.0
Liquidez	4.0	Conocimientos tecnológicos prácticos	-2.0
Tasa de retorno favorable	5.0	Atención y Servicio	-1.0
		Precios competitivos	-3.0
<b>Promedio (FF)</b>	<b>5</b>	<b>Promedio (VC)</b>	<b>-2.25</b>
ANÁLISIS EXTERNO			
Estabilidad del Entorno (EE)	Calific.	Fuerza de la Industria (FI)	Calific.
Crecimiento de infraestructura y digitalización	-5.0	Carencia de regulación <i>Fintech</i>	3.0
Crecimiento del nivel de inclusión financiera	-4.0	Lento crecimiento del nivel de morosidad	3.0
Tasa inflacionaria controlada	-2.0	Aumento de inversiones de nuevas <i>Fintech</i>	3.0
Calificación crediticia positiva del Perú	-3.0	Crecimiento del mercado financiero	5.0
<b>Promedio (EE)</b>	<b>-3.5</b>	<b>Promedio (FI)</b>	<b>3.5</b>
<b>FF + EE</b>	<b>1.50</b>	<b>VC + FI</b>	<b>1.25</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016

## Anexo 11. Matriz FODA cruzado – Estrategias

<div> <div>Factores internos</div> <div>Factores externos</div> </div>		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Disponibilidad de capital de inversión (socios inversionistas)	D1	Primer proyecto de inversión en sector <i>Fintech</i> por parte de los socios
		F2	Proveedor de modelo psicométrico top para evaluación crediticia a segmentos no bancarizados disponible	D2	Alianzas estratégicas incipientes con proveedores de TI y administradoras de riesgo
		F3	Conocimiento del negocio de créditos y evaluación crediticia en segmentos bancarizados y no bancarizados	D3	Limitado conocimiento del mercado potencial de usuarios de <i>Fintech Lending</i>
		F4	Conocimiento de tecnología	D4	No se cuenta con cartera de clientes
		F5	Servicio orientado a la inclusión financiera	D5	Marca empresarial no conocida
		F6	Alto nivel de servicio de la plataforma	D6	Presupuesto limitado para Publicidad
		F7	Organización ágil y dinámica		
Oportunidades		Estrategias ofensivas (FO)		Estrategias reactivas (DO)	
O1	Promoción de la inversión por acuerdos comerciales internacionales	E1	Establecer un sistema riguroso de evaluación psicométrica para clientes no bancarizados y feedback inmediato a la solicitud (O7, O8, O14 - F2, F5, F6, F7)	E4	Contar con un equipo humano joven, versátil e idóneo, con mínimo 4 años de comprobada experiencia en el sector (O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8 - D1, D3, D4, D5)
O2	Crecimiento del índice de competitividad				
O3	Se mantiene calificación crediticia del Perú	E2	Ofrecer servicios de préstamos a muy corto plazo (1 a 3 meses) y dirigidos al segmento <i>millennials</i> (O1, O2, O3, O4, O6, O13 - F1, F3, F5, F6)	E5	Establecer alianzas estratégicas (mínimo 3) con proveedores de servicios tecnológicos y asociaciones que agrupen a clientes de nuestro mercado objetivo (O10, O11 - D1, D2, D5, D6)
O4	Variación del PBI en lenta recuperación				
O6	Crecimiento del mercado <i>Fintech</i>	E3	Implementar una plataforma que elimine el trámite documentario (100% online) y facilite las operaciones de forma ágil y efectiva (O9, O10, O11, O12 - F4, F5, F6, F7)	E6	Implementar una campaña de lanzamiento promocional dirigida al nicho de universitarios (O6, O13 - D4)
O7	Crecimiento del nivel de inclusión financiera				
O8	Disminución de la informalidad de la fuerza laboral				
O9	Incremento de la confianza en entidades financieras			E7	Asociar la Marca como la solución al descontento o desatención de los usuarios de la banca tradicional y del sector <i>Fintech Lending</i> (O13 - D5)
O10	Crecimiento en el nivel de infraestructura y digitalización				
O11	Crecimiento de los usuarios de internet móvil			E8	Priorizar las actividades de Publicidad y Marketing en redes sociales por ser de menor costo (O10, O11 - D6)
O13	Productos sustitutos poco atractivos				
O14	Crecimiento de confianza en <i>Fintech</i>				
Amenazas		Estrategias adaptativas (FA)		Estrategias defensivas (DA)	
A1	Descenso del nivel de aprobación del gobierno	E9	Modelar el negocio teniendo énfasis en los aspectos normativos para no generar intermediación financiera u otra incidencia que pueda estar regulada en el sistema financiero tradicional (A2 - F3, F4)	E14	Contar con una asesoría legal sólida con experiencia en el sistema financiero (A2 - D1, D5)
A2	Carencia de regulación de las <i>Fintech</i>				
A3	Disminución de colocaciones del Sistema Financiero Tradicional	E10	Definir exhaustivamente nuevas oportunidades y nichos dentro de nuestro mercado objetivo y cubrir las necesidades más valoradas por dichos clientes con opciones de préstamos adhoc (A4 - F1, F2, F3, F5, F7)	E15	Implementar política restrictiva relativa al reparto de dividendos para capitalizar la empresa en los 3 primeros años y contar con presupuesto para mejoras de la plataforma, herramientas de evaluación y captación de mercado (A3, A4, A7, A8, A9 - D1, D3, D4, D6)
A4	Lento incremento del uso de celular para realizar operaciones financieras				
A5	Aumento del nivel de morosidad de Micro y pequeña empresa			E16	Implementar un sistema de monitoreo y alerta hacia los clientes para el seguimiento y cumplimiento de sus pagos, así como políticas de penalización ante el sistema financiero para aminorar ó disuadir la intención de incumplimiento de pago (A5, A6 - D1, D3)
A6	Lento crecimiento del nivel de morosidad de créditos de consumo				
A7	Avance lento en el nivel de conectividad global	E11	Lanzar 2 campañas al año de créditos con "0%" de tasa de interés para promover el uso de la plataforma en el mercado objetivo (A4, A7 - F1, F4, F5, F6, F7)		
A8	Riesgo de caída de inversiones extranjeras por aumento de la tasa de la FED				
A9	Riesgo de caída de inversiones extranjeras por desaceleración de la economía China	E12	Establecer filtros con todas las variables disponibles en la evaluación online, y dotar a la plataforma con bases fidedignas de información para elevar la confiabilidad del sistema (A5, A6 - F2, F3, F4)		
		E13	Promover la comunicación asertiva a través de programas permanentes de educación financiera (A6 - F3, F4, F5, F6, F7)		

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016

## Anexo 12. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos

<div>Objetivos estratégicos</div> <div>Estrategias</div>		Obj.1	Obj.2	Obj.3	Obj.4	Obj.5	Obj.6	Obj.7	Obj.8
		ROE	OIBDA	Captación de clientes	% de clientes no bancarizados	Crecimiento de ingresos por cliente	Satisfacción de clientes	Clima laboral	Certificación ISO 27001
E1	Establecer un sistema riguroso de evaluación psicométrica para clientes no bancarizados y feedback inmediato a la solicitud	●	●		●		●		●
E2	Ofrecer servicios de préstamos a muy corto plazo (1 a 3 meses) y dirigidos al segmento <i>millennials</i>	●	●	●	●	●			
E3	Implementar una plataforma que elimine el trámite documentario (100% online) y facilite las operaciones de forma ágil y efectiva			●	●	●	●		●
E4	Contar con un equipo humano joven, versátil e idóneo, con mínimo 4 años de comprobada experiencia en el sector			●			●	●	
E5	Establecer alianzas estratégicas (mínimo 3) con proveedores de servicios tecnológicos y asociaciones que agrupen a clientes de nuestro mercado objetivo			●	●	●			●
E6	Implementar una campaña de lanzamiento promocional dirigida al nicho de universitarios (O6, O13 - D4)			●	●				
E7	Asociar la Marca como la solución al descontento o desatención de los usuarios de la banca tradicional y del sector Fintech Lending (O13 - D5)			●	●		●		
E8	Priorizar las actividades de Publicidad y Marketing en redes sociales por ser de menor costo (O10, O11 - D6)			●	●	●			
E9	Modelar el negocio teniendo énfasis en los aspectos normativos para no generar intermediación financiera u otra incidencia que pueda estar regulada en el sistema financiero tradicional			●					●
E10	Definir exhaustivamente nuevas oportunidades y nichos dentro de nuestro mercado objetivo y cubrir las necesidades más valoradas por dichos clientes con opciones de préstamos adhoc		●	●	●	●			
E11	Lanzar 2 campañas de introducción al año de créditos con "0%" de interés para promover el uso de la plataforma en el mercado objetivo			●	●		●		
E12	Establecer filtros con todas las variables disponibles en la evaluación online, y dotar a la plataforma con bases fidedignas de información para elevar la confiabilidad del sistema	●	●	●	●		●		●
E13	Promover la comunicación asertiva a través de programas permanentes de educación financiera (A6 - F3, F4, F5, F6, F7)			●	●	●	●		
E14	Contar con un área legal sólido (2 profesionales) y con experiencia en el sistema financiero						●		●
E15	Implementar política restrictiva relativa al reparto de dividendos para capitalizar la empresa en los 3 primeros años y contar con presupuesto para desarrollo de planta y captación de mercado	●	●	●					
E16	Implementar un sistema de monitoreo y alerta hacia los clientes para el seguimiento y cumplimiento de sus pagos, así como políticas de penalización ante el sistema financiero para aminorar ó disuadir la intención de incumplimiento de pago	●	●			●	●		●

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2016



### Anexo 13. Elementos de marca

Elementos	Descripción
Mantra de Marca	Las empresas de <i>fintech lending</i> están orientando su posicionamiento a la entrega de préstamos de menores montos con tasas altas en comparación a la banca tradicional en poco tiempo. El nicho de mercado a quienes están llegando son normalmente los bancarizados no satisfechos. eFectivo apuesta por entregar préstamos en el menor tiempo posible y por medio de una página web segura, no solo busca captar a los bancarizados insatisfechos, también considera a los no bancarizados (no tienen historial crediticio) de perfil <i>Millennials</i> que buscan adquirir servicios de una manera sencilla y rápida.
Puntos de Paridad	eFectivo comparado con las <i>fintech lending</i> actuales y los productos sustitutos de la banca tradicional se enfocará: <b>Facilidad:</b> en acceder a la web y un formulario de solicitud sencillo que no tome muchos pasos a completar ni solicite información complicada. <b>Respuesta inmediata:</b> el tiempo de respuesta desde el envío de la solicitud completa hasta la confirmación de la evaluación es de 20 minutos en promedio.
Puntos de Diferencia	eFectivo comparado con las <i>fintech lending</i> actuales y los productos sustitutos de la banca tradicional se diferencia en: <b>Canales de pago:</b> acceso a diversos canales de pago que permitirá al usuario realizar el cobro de dinero lo más cerca de donde se encuentre y sin mayor demora. Incluye agentes, bancos, centro de recaudación, cajeros. <b>Seguridad:</b> la web y la aplicación contarán con una certificación de "medio seguro" para que el usuario tenga la garantía de brindar su información personal la cual será tratada como confidencial sin ponerlo en riesgo. <b>Contacto:</b> se contará con un <i>call center</i> especializado a absolver dudas financieras, soporte a la operación en línea y cualquier tipo de consultas sobre los servicios ofrecidos por eFectivo. <b>Inclusión financiera:</b> eFectivo se dirige también a personas sin historial crediticio que por alguna razón no están bancarizadas fomentando una educación financiera, dando acceso a préstamos y creando un historial de pago.
Justificadores	<b>Vanguardia tecnológica, base de datos y herramienta sicométrica:</b> La página web y la aplicación se mantendrán actualizadas una a la otra. eFectivo no solo se apoyará en las centrales de riesgos para su evaluación crediticia, también incluirá una herramienta tecnológica de avanzada que evalúa la intención de pago con medidas psicométricas de alta fiabilidad. <b>Certificación ISO 27001:</b> permitirá crear confianza en los usuarios en el manejo de su información de manera confidencial, seriedad y calidad de servicio. <b>Asociación con canales de pago tradicionales:</b> los usuarios podrán realizar el cobro y pago de manera sencilla a través de los bancos tradicionales, transferencia por internet, PayPal, centros de recaudación. <b>Personal de contacto altamente calificado en finanzas y atención al cliente:</b> el personal de call center y la web hará sentir al usuario seguro y único.
Valores, Personalidad y Carácter	<b>Confidencial y confiable:</b> lo que espera todo cliente que entrega información personal y solicita un préstamo. <b>Amigable y sencillo:</b> está presente cuando lo necesite y es fácil de usar. <b>Agilidad:</b> la respuesta a la solicitud y cobro de dinero es el menor posible (entre 10 a 30 minutos).
Propiedades e Identidad Visual	El isotipo es una representación de una moneda y un billete de lado para darle movimiento y la "e" asociado a páginas web. Las letras son curvas para darle un carácter amigable y gruesas para representar solidez y estabilidad. El slogan en gris para mantenerse neutral y no sobrecargar el diseño. Los colores son: - <b>Violeta</b> , asociado con riqueza, éxito y sabiduría, usado para calmar y apaciguar. Representa una marca creativa, imaginativa y sabia. - <b>Naranja</b> , refleja emoción, entusiasmo y crea un llamado a la acción: "Compre, Suscríbese". Representa una marca amigable, alegre y confiable.

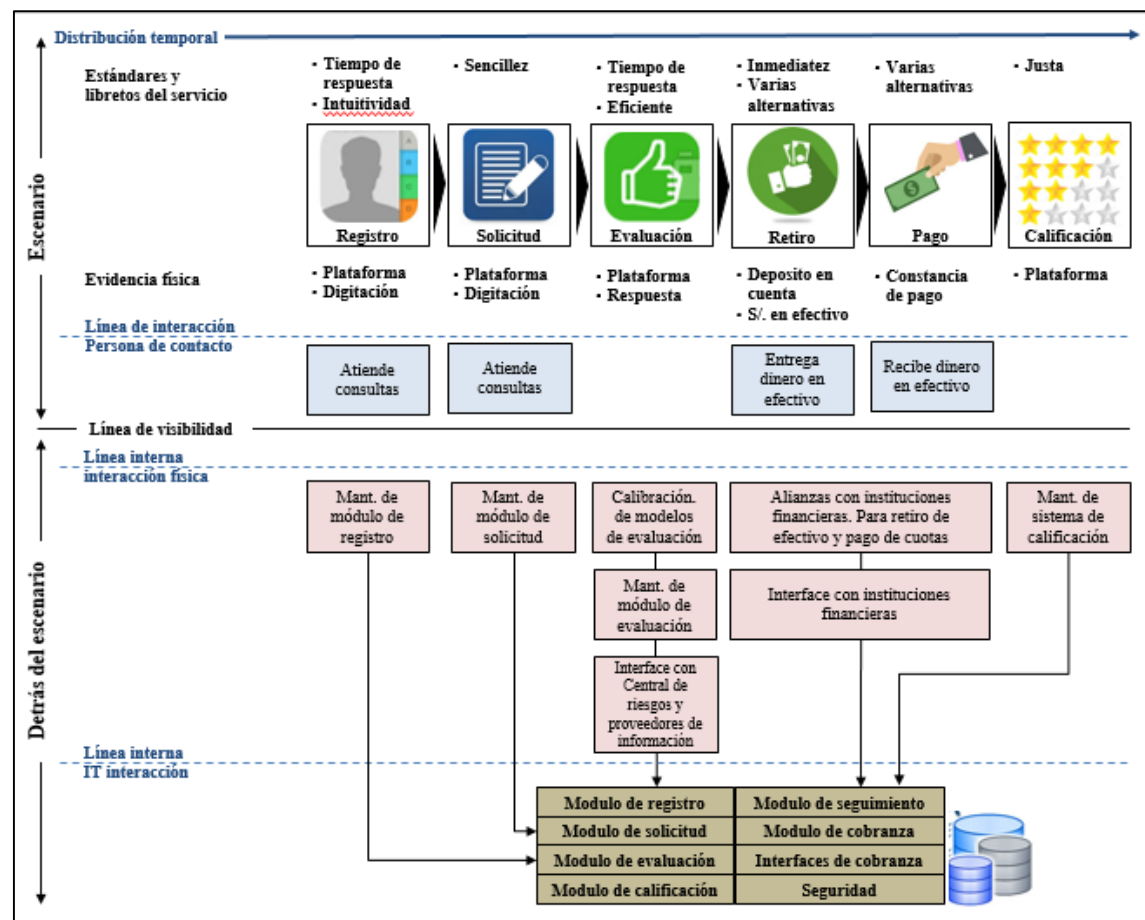
Fuente: Kotler y Keller 2012. Elaboración propia 2016

## Anexo 14. Perfiles crediticios

Tipo	Perfil	Descripción
Perfil A	Paga impecablemente sus obligaciones.	Tiene una extremadamente baja probabilidad de caer en morosidad.
Perfil B	Cumple con sus pagos sin problemas.	Tiene una muy baja probabilidad de caer en morosidad.
Perfil C	Los pagos no tienen atrasos de más de 30 días.	Tiene una baja probabilidad de caer en morosidad.
Perfil D	No tuvo atrasos severos los últimos 24 meses.	Tiene una mediana probabilidad de caer en morosidad.
Perfil E	Cumple con sus obligaciones con esfuerzo.	Tiene una regular probabilidad de caer en morosidad.

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 15. Diagrama de servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz 2009. Elaboración propia 2017

## Anexo 16. Triángulo de marketing de los servicios



Fuente: Kotler y Armstrong 2004

## Anexo 17. Cronograma de actividades para la implementación de la *fintech*

Actividad		Año 0							Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
		1	2	3	4	5	6	7	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
1. Constitución de la empresa																												
1.1.	Elaborar la minuta de constitución de la empresa																											
1.2.	Elaborar la escritura pública																											
1.3.	Inscribir en registros públicos																											
1.4.	Gestionar el número de Ruc																											
1.5.	Gestionar la autorización de funcionamiento (municipal)																											
1.6.	Legalizar los libros contables																											
1.7.	Inscribir a los empleados e ESSALUD																											
1.8.	Gestionar la autorización del libro de planillas																											
2. Instalación de oficina																												
2.1.	Alquiler de oficina																											
2.2.	Contrato de implementación y diseño de ambientes																											
2.3.	Implementación de ambientes																											
3. Contratación de personal																												
3.1.	Contratar al CEO																											
3.2.	Contratar al CTO																											
3.3.	Contratar al CFO																											
3.4.	Contratar Jefe de riesgos																											
3.5.	Contratar Ingeniero de software																											
3.6.	Contratar Analista programador 1																											
3.7.	Contratar Analista programador 2																											
3.8.	Contratar Administrador de Bases de datos																											
3.9.	Contratar Analista programador 3																											
3.10.	Contratar Jefe de cobranza																											
3.11.	Contratar Asistente de administración																											
3.12.	Contratar Jefe de marketing																											
3.13.	Contratar Asistente de <i>call center</i> 1																											
3.14.	Contratar Asistente de <i>call center</i> 2																											
3.15.	Contratar Asistente de <i>call center</i> 3																											
3.16.	Contratar Jefe de aseguramieto de calidad																											
3.17.	Contratar Contador (tercerizado)																											
3.18.	Contratar Asesoría legal (tercerizado)																											
4. Implementacion de infraestructura tecnológica																												
4.1.	Adquisición de equipos WH																											
4.2.	Instalación de equipos WH y red de comunicación																											
4.3.	Implementar Central Telefónica																											
4.4.	Implementación de internet y comunicaciones																											
4.5.	Adquisición de licencias de SW																											
4.6.	Contratar <i>hostig</i> y dominio																											
5. Desarrollo de plataforma																												
5.1.	Diseño de modelos de decisión																											
5.1.1.	Contratación de proveedor de score psicométrico (herramientas para segmento no bancarizado)																											
5.1.2.	Contratación de proveedor de información crediticia (central de riesgos)																											

[illegible]

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 18. Presupuesto de marketing (S/)

Implementación del Plan de Marketing	Unidad	Precio Unitario S/.	Cantidad	Total S/.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Campañas de Posicionamiento de eFectivo</b>					<b>10,400</b>	<b>30,400</b>	<b>155,200</b>	<b>155,200</b>	<b>155,200</b>	<b>155,200</b>
Anunciar Online: facebook, google y web de diarios	CPC	1	30,000	27,000			135,000	135,000	135,000	135,000
Desarrollar Video con Influencers	Unidad	1,200	2	2,400	2,400	2,400	1,200	1,200	1,200	1,200
Publicaciones de Influencers	Global	4,000	2	8,000	8,000	8,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Publicar reportaje en Gestión.pe y Comercio.pe	Global	5,000	4	20,000		20,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<b>Campaña de Lanzamiento Al Toque!</b>						<b>262,600</b>	<b>54,000</b>			
Anunciar Online: facebook, google y web de diarios	CPC	1	30,000	27,000		243,000	54,000			
Auspicio en programa de radio Studio 92 en "Chino y Adolfo"	CPE	4,000	3	12,000		12,000				
Auspicio en programa de radio Planeta 107.7 "Oh my Gachi"	CPE	3,800	2	7,600		7,600				
<b>Promoción "Mejora tu préstamo"</b>						<b>81,000</b>	<b>81,000</b>	<b>81,000</b>		
Anunciar Online: facebook, google y web de diarios	CPC	1	30,000	27,000		81,000	81,000	81,000		
<b>Comunidades de Estudiantes Universitarios</b>						<b>94,890</b>	<b>94,890</b>	<b>94,890</b>	<b>94,890</b>	<b>94,890</b>
Displays por convenios con universidades	Global	3,000	5	15,000		90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Merchandising para Instituciones Asociadas: Estuche	Unidad	10	300	2,970		2,970	2,970	2,970	2,970	2,970
Merchandising para Instituciones Asociadas: Lapicero	Unidad	2	300	450		450	450	450	450	450
Merchandising para Instituciones Asociadas: Cuaderno	Unidad	5	300	1,470		1,470	1,470	1,470	1,470	1,470
<b>TOTAL S/.</b>					<b>10,400</b>	<b>468,890</b>	<b>385,090</b>	<b>331,090</b>	<b>250,090</b>	<b>250,090</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 19. Detalle del mapa de procesos

<b>P1. Información y educación financiera</b>
Se absolverán las consultas de los clientes, será realizado por diferentes canales: <i>Call center</i> : mediante una línea telefónica de consulta atendida por una operadora capacitada Correo electrónico: Respuesta a correos electrónicos ingresados mediante la plataforma Facebook: Respuesta mediante consultas en red social. Módulo de educación financiera: Módulo con información orientada a brindar conocimiento sobre temas financieros básicos mediante videos y artículos. Los temas desarrollados también serán originados por sugerencias realizadas por los clientes. Apoyo de agencia de diseño audiovisual. Sección de preguntas frecuentes.
<b>P2. Marketing</b>
Los procesos más intensivos en una primera etapa, orientados a lograr el objetivo de ser reconocidos y aceptados por los clientes. La tabla 28 muestra el detalle de las acciones del proceso. A partir del segundo año el marketing será exclusivamente por redes sociales.
<b>P3. Registro de cliente</b>
En este proceso el cliente luego de revisar la información disponible en la página web y luego de absolver sus consultas (si las tuviera) mediante los diferentes canales para ello, se registra como usuario de la plataforma con sus datos de identificación personal. Puede hacer uso del simulador de préstamo para estimar un monto de cuota.
<b>P4. Solicitud de crédito</b>
El usuario luego de registrarse como usuario toma la decisión de solicitar un crédito. La información requerida en el formulario es el monto solicitado, el mismo que se presentará mediante opciones de múltiplos de S/ 500 desde S/ 500 hasta S/ 2.000.
<b>P5. Evaluación</b>
La plataforma interactúa en línea con la central de riesgos para determinar el tipo de cliente y solicitar el historial crediticio, a continuación, aplica el modelo de evaluación que corresponde para un cliente bancarizado o no bancarizado. Solo para el no bancarizado, se solicita una evaluación mediante un cuestionario psicométrico el mismo que tiene una duración máxima de 20 minuto. Esta evaluación se realiza en línea, vía una interfaz con el proveedor de score psicométrico, devolviéndose también una calificación y score. En base a la evaluación la plataforma responde una calificación de riesgo crediticio y una decisión "Aprobado" o "Rechazado". Aprobado: Adicionalmente se presentará las opciones de número de cuotas disponibles las cuales serán hasta un máximo de 3 meses indicando el monto de la cuota para caso y se detallará la tasa de interés y todos los cargos aplicados.
<b>P6. Interacciones con proveedores de información crediticia</b>
Este proceso corresponde a una interfaz entre la plataforma y dos sistemas externos: Interfaz con la central de riesgos: para determinar si el cliente es una persona bancarizada o no bancarizada y solicitar el reporte crediticio y score de riesgo para los clientes bancarizados Interfaz con Proveedor de score psicométrico: para evaluar a clientes no bancarizados Las interfaces se procesan bajo un contrato de nivel de servicio (SLA) que garantiza un servicio de calidad con

tiempos de respuesta adecuados para un buen servicio al cliente. Las interfaces son monitoreadas de forma automática durante las horas de servicio y bajo protocolos seguros.
<b>P7. Calibración de modelos de decisión</b>
Este es un proceso periódico realizado cada 6 meses orientado a asegurar que los modelos de evaluación garanticen un nivel de morosidad controlada. La calibración de los modelos se realiza bajo un contrato de mantenimiento con los proveedores Central de riesgo y proveedor de score psicométrico. Es un trabajo conjunto con la participación del equipo de evaluación crediticia y riesgos.
<b>P8. Desembolso</b>
Cuando el proceso de evaluación es satisfactorio, la plataforma solicita al cliente elegir un banco de una lista de opciones para realizar el retiro del efectivo o indicando su número de cuenta para que sea depositado en ella. Previamente el cliente acepta las condiciones indicadas en la plataforma: donde se indica el monto del crédito las cuotas, la tasa de interés aplicada entre otros datos de interés. A continuación el cliente se dirige a alguna agencia del banco elegido para realizar el retiro del dinero en efectivo.
<b>P9. Pago</b>
En este proceso el cliente realiza el pago de la cuota correspondiente en cualquiera de las entidades que le fueron indicadas. La información del depósito es enviada a la plataforma mediante una interfaz.
<b>P10. Interacción con entidades financieras</b>
Este es un proceso de comunicación entre la plataforma de eEfectivo y las entidades financieras con las cuales se tiene convenio para realizar el retiro en efectivo del crédito y el depósito de las cuotas. Estas interfaces serán encriptadas.
<b>P11. Seguimiento</b>
El proceso de seguimiento tiene una parte automática que corresponde a las acciones realizadas en la plataforma para verificar, tanto los desembolsos del préstamo como los depósitos de las cuotas, Este proceso tiene una interfaz con el proceso de cobranza. Este proceso tiene adicionalmente un componente realizado por los encargados de seguimiento y cobranza.
<b>P12. Cobranza</b>
El proceso de cobranza dentro del modelo de negocio, empieza en la admisión del cliente en su evaluación asegurando un nivel de probabilidad de mora mínimo. Se realizará un proceso de cobranza preventiva por segmentación de clientes. La cobranza preventiva consistirá en mensaje de correo y mensajes de texto en calidad de recordatorios del próximo vencimiento de la fecha de pago de la cuota. Estos recordatorios seguirán una lógica basada en la probabilidad de impago y comportamiento pasado. Los mensajes por incumplimiento serán automáticos al día siguiente, y seguirán considerando una frecuencia pre programada a los 10 días de mora, la cartera morosa mayor a 60 días, será enviada a una empresa de cobranza siguiendo un proceso de cobranza tercerizado.
<b>P13. Calificación del cliente</b>
La calificación del cliente es un proceso que permitirá al cliente calificar el servicio en los siguientes puntos: . Proceso de solicitud en línea . Información presentada en línea . Respuesta a consultas en plataforma . Respuesta y atención de consultas vía <i>call center</i> . Comunicación enviada sobre educación financiera y finanzas personales . Módulo de educación financiera y finanzas personales . Proceso de cobranza preventiva y reactiva
<b>P14. Calificación al cliente</b>
Este proceso se realiza cuando el cliente paga la última cuota de su préstamo. El sistema realiza un proceso de calificación en base a su cumplimiento en el pago de sus cuotas y en el historial de pagos de los créditos que ha tenido anteriormente. Cada cliente podrá acceder a su historial de pagos y calificación, esta calificación es visible solo por el usuario y es utilizada por el sistema como una de las variables a considerar en el cálculo de la tasa de interés.
<b>P15. Mantenimiento de plataforma</b>
Este proceso incluirá actividades de mantenimiento preventivo de la plataforma, actualización de versiones, mantenimiento de las bases de datos, dimensionamiento y pruebas de estrés. El objetivo de este proceso es mantener y asegurar un servicio óptimo.
<b>P16. Seguridad</b>
El proceso de seguridad principalmente está orientado en una primera etapa al mantenimiento de la seguridad informática, de las instalaciones y a la obtención de la certificación de seguridad ISO 27001 (Gestión de la seguridad de la información). En una segunda etapa el proceso estará centrado en el mantenimiento de la certificación.
<b>P17. Gestión administrativa</b>
Este es un proceso que da soporte a los procesos anteriores prestando especial prioridad a los procesos relacionados directamente con el servicio.

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 20. Esquema del diseño de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia 2017



## Anexo 21. Presupuesto de operaciones (S/)

	Unidad	Precio unitario S/.	Cantidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Presupuesto pre operativo</b>				<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Registro y constitución de la empresa	Global	2,000	1	2,000					
<b>Presupuesto de capital</b>				<b>298,740</b>	<b>0</b>	<b>3,780</b>	<b>4,980</b>	<b>27,040</b>	<b>0</b>
<b>Infraestructura tecnológica</b>				<b>47,680</b>	<b>0</b>	<b>3,780</b>	<b>3,780</b>	<b>10,280</b>	<b>0</b>
Instalaciones electricas y de red	Global	3,000	1	3,000					
Central telefonica	Global	2,000	1	2,000					
Licencias de SW (Windows + Office)	Unidad	640	6	3,840		640	640	640	
Licencias de SW (BD y Desarrollo)	Unidad	640	1	640		640	640	640	
Switch	Unidad	1,200	1	1,200					
Estaciones de trabajo	Unidad	2,500	6	15,000		2,500		2,500	
Laptops	Unidad	2,500	4	10,000			2,500		
Tablets	Unidad	1,000	3	3,000					
Servidor	Unidad	6,500	1	6,500				6,500	
Impresora	Unidad	2,500	1	2,500					
<b>Implementacion de plataformas</b>				<b>192,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Diseño y desarrollo de plataforma web	Global	25,000	1	25,000					
Diseño y desarrollo de plataforma móvil	Global	50,000	1	50,000					
Diseño y desarrollo de plataforma de seguimiento	Global	25,000	1	25,000					
Diseño y desarrollo de plataforma de cobranza	Global	25,000	1	25,000					
Diseño y desarrollo de material didactico de inclusión financiera	Global	7,000	1	7,000					
Diseño de modelo psicométrico con proveedor	Global	40,000	1	40,000					
Diseño de modelo crediticio con proveedor	Global	20,000	1	20,000					
<b>Oficina y mobiliario</b>				<b>59,060</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,200</b>	<b>16,760</b>	<b>0</b>
Diseño de ambientes	Global	5,000	1	5,000					
Mobiliario de Estaciones de Trabajo	Global	800	18	14,400				4,800	
Mobiliario de Kitchenette	Global	5,000	1	5,000				5,000	
Mobiliario Área Social	Global	3,200	1	3,200				3,200	
Mobiliario Baños	Global	600	2	1,200			1,200		
Mobiliario Sala de Reuniones	Global	3,760	1	3,760				3,760	
Proyector Multimedia	Unidad	3,000	2	6,000					
Implementacion de estaciones de trabajo	Global	7,000	1	7,000					
Implementacion de sala de reuniones	Global	10,400	1	10,400					
Implementación de kitchenette	Global	3,100	1	3,100					
<b>Presupuesto de operación</b>				<b>138,330</b>	<b>336,643</b>	<b>448,446</b>	<b>568,416</b>	<b>646,718</b>	<b>715,582</b>
<b>Costos fijos Directos</b>				<b>110,980</b>	<b>208,080</b>	<b>223,500</b>	<b>240,462</b>	<b>259,120</b>	<b>279,644</b>
Alquiler de oficina	Mensual	8,000	12	56,000	96,000	105,600	116,160	127,776	140,554
Servicio de electricidad	Mensual	600	12	6,000	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Servicio de agua	Mensual	250	12	1,500	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392
Servicio de limpieza	Mensual	1,800	12	10,800	21,600	23,760	26,136	28,750	31,625
Servicio telefonía (celular y fijo)	Mensual	2,200	12	6,600	26,400	29,040	31,944	35,138	38,652
Servicio de Hosting	Mensual	900	12	5,400	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Dominio	Anual	200	1	200	200	200	200	200	200
Servicio de internet	Mensual	800	12	5,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Mantenimiento de modelo psicométrico	Mensual	2,400	12	14,400	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Mantenimiento servicios de telebanking	Mensual	1,120	4	4,480	4,480	4,480	4,480	4,480	4,480
<b>Costos Fijos Indirectos</b>				<b>13,500</b>	<b>27,000</b>	<b>27,000</b>	<b>31,050</b>	<b>37,260</b>	<b>37,260</b>
Contador	Mensual	2,000	6	6,000	12,000	12,000	13,800	16,560	16,560
Asesoría legal	Mensual	2,500	6	7,500	15,000	15,000	17,250	20,700	20,700
<b>Costos variables</b>				<b>13,850</b>	<b>101,563</b>	<b>197,946</b>	<b>296,904</b>	<b>350,338</b>	<b>398,677</b>
<i>Cantidad de transacciones- Clientes bancarizados</i>	<i>Anual</i>			<i>500</i>	<i>9,060</i>	<i>18,315</i>	<i>27,769</i>	<i>32,748</i>	<i>37,830</i>
<i>Cantidad de transacciones- Clientes no bancarizados</i>	<i>Anual</i>			<i>100</i>	<i>4,462</i>	<i>9,021</i>	<i>13,678</i>	<i>16,129</i>	<i>18,632</i>
Mantenimiento de plataforma	Anual	8,000	1	5,000	8,000	8,800	10,120	12,144	8,000
Procesing y hosting	Anual	5,850	1	5,850	5,850	11,826	17,931	21,146	24,427
Transacciones central de riesgo	Mensual	1.5	12	900	20,283	41,004	62,171	73,316	84,693
Cuestionarios psicométricos	Mensual	4.0	12	300	17,849	36,084	54,710	64,518	74,530
Comisión bancaria por Transferencia y ordenes de pago	Unidad	3.0	12	1,800	40,566	82,008	124,341	146,631	169,386
Verificación RENIEC	Unidad	2.0	12	0	9,015	18,224	27,631	32,584	37,642
<b>TOTALS/.</b>				<b>439,070</b>	<b>336,643</b>	<b>452,226</b>	<b>573,396</b>	<b>673,758</b>	<b>715,582</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 22. Funciones y perfil del personal

CEO (Chief Executive Officer)		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Ejecutar la misión de la empresa Actuar como representante legal de la empresa Dirigir la empresa, definir y desarrollar el plan estratégico Liderar los proyectos Revisar y autorizar el plan financiero anual Planificar y ejecutar el reclutamiento de personal	Planeamiento estratégico y finanzas Manejo de recursos humanos Manejo de proyectos Sistema financiero regulado y no regulado	Planeamiento estratégico Liderazgo, claridad y enfoque Buen negociador, comunicación asertiva Resiliente, delegación Ético
CTO (Chief Techlonogy Officer)		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Ejecutar la misión de la empresa Diseñar la estrategia tecnológica de la empresa Proponer y administrar las inversiones en tecnología Mantener y gestionar las innovaciones tecnológicas Responsable de la operatividad y calidad de los sistemas	Profesional en Tecnologías de información Habilidades de gestión Gerencia de proyectos informáticos Conocimiento amplio de sistemas y tecnología	Habilidades de gestión Innovación y promoción tecnológica Liderazgo y buena comunicación Negociación y delegación, actualización en tendencias tecnológicas, ético
CFO (Chief Financial Officer)		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Ejecutar la misión de la empresa Definir normas y políticas para gestión de la administración financiera y contable de la empresa Elaborar y ejecutar el presupuesto anual Controlar el flujo de efectivo Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa Manejar la gestión de recursos humanos de la empresa	Profesional en administración y finanzas Conocimiento en gestión de recursos humanos Interpretación de estados financieros Análisis de flujos Conocimientos de procesos de compras Conocimientos jurídico mercantiles y fiscales	Habilidades de gestión Liderazgo y buena comunicación Organización Orientación al sistema financiero Generalista involucrado en toda la empresa Ético
Jefe de riesgos		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Análisis y diseño de modelos de evaluación crediticia para clientes bancarizados y no bancarizados Validar la implementación de las políticas de riesgo Gestionar el riesgo crediticio de en la admisión de clientes. Gestionar el seguimiento del riesgo de la cartera. Proponer modelos innovadores de evaluación y gestión de riesgo	Gestión de riesgos Modelos analíticos de evaluación de riesgos Estadística, habilidad numérica Conocimiento de diferentes modelos de evaluación de riesgo crediticio. Experiencia en banca de consumo y microfinanzas	Iniciativa y Trabajo en equipo Análisis, lealtad Enfocado y buen juicio Creador de soluciones innovadoras Buena comunicación, liderazgo Ético
Ingeniero de software		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Analizar y definir en conjunto con el CTO las necesidades a nivel de HW y SW Evaluar sistemas y plataformas para optimizar los procesos y mejora de calidad. Diseñar sistemas y plataformas Gestionar los proyectos de tecnología	Ingeniero de sistemas, software o computación Comercio electrónico Lenguajes de programación y bases de datos Tecnologías emergentes. Arquitectura de cómputo y software. Comunicaciones y redes	Liderazgo, creatividad e innovación Iniciativa, autodidacta Colaboración y trabajo en equipo Integrador de sistemas Ordenado, ético
Analista programador		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Analizar, diseñar y programar aplicaciones. Diseñar y ejecutar pruebas. Documentar aplicaciones Desarrollo de páginas web Desarrollo de aplicaciones móviles Realizar el mantenimiento de las aplicaciones	Metodología de desarrollo de software Algoritmos y lenguajes de programación Herramientas de desarrollo y test Desarrollo web y móvil Bases de datos	Analítico, autodidacta y metódico Colaboración y trabajo en equipo Ordenado, actualizado e innovador Proactivo y perseverante Documentalista, ético
Administrador de Bases de datos		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Definir la estructura de la Base de datos Administrar el manejador de base de datos. Administrar el diccionario de datos. Administrar la seguridad de la base de datos. Definir y ejecutar procedimientos de respaldo y recuperación de base de datos	Gestión de Base de datos, configuración y administración Arquitectura de Base de datos Seguridad de base de datos Certificaciones	Analítico y metódico Confiable y ordenado Proactivo y perseverante Documentalista Ético

Jefe de cobranza		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Gestionar las labores de cobranza Analizar y definir modelos de cobranza preventiva y reactiva. Participar en la definición de contenido de los módulos de educación financiera	Gestión de cobranza Administración Manejo de herramientas analíticas y estadísticas Técnicas de negociación	Buena comunicación Perseverante Analítico, creatividad Ético
Jefe de marketing		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Elaborar y planificar la gestión y control de la estrategia de marketing. Definir y optimizar el presupuesto de marketing Participar y encargar la elaboración de contenidos y su gestión. Desarrollar las estrategias de lanzamiento y posicionamiento. Establecer y realizar el control de métricas de seguimiento. Desarrollo de campañas y promoción..	Conocimiento del mercado de créditos de consumo y microempresa. Capacidad de análisis del mercado Conocimiento de herramientas de investigación de mercado Despliegue de campañas de marketing.	Creatividad e iniciativa Orientación al mercado en especial millennial, empático Accesible y comunicativo Apasionado y ético.
Asistende Call center		
Funciones	Conocimientos	Habilidades y actitudes
Labores de entrada y salida ( <i>blend</i> ). Se encargará de atender las llamadas de los clientes para responder consultas y asesorar en el uso de la plataforma. Realizar llamadas de cobranza. <i>Community manager</i> / Responder consultas via chat	Gestionar bases de datos Comprender textos en forma escrita y auditiva Dotes comunicativas Capacidad de persuación Corrección en el lenguaje	Facilidad de comunicación Amabilidad, paciencia, empatía Trabajo en equipo Manejo de la presión Tolerancia, ética

Fuente: Elaboración propia 2017



Anexo 23. Presupuesto del plan de gestión del talento (S/)

CONCEPTO	Sueldo inicial **	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>CEO</b>		105,218	174,755	185,955	183,718	183,718	183,718
Remuneración bruta	14,000	98,000	168,000	168,000	184,800	184,800	184,800
Renta de quinta categoria		-S/14,617	-S/33,530	-S/36,330	-S/60,795	-S/60,795	-S/60,795
AFP		-S/12,652	-S/21,689	-S/21,689	-S/23,858	-S/23,858	-S/23,858
ESSALUD y EPS		8,820	17,640	17,640	19,404	19,404	19,404
CTS		9,333	16,333	16,333	17,967	17,967	17,967
Gratificación		16,333	28,000	28,000	30,800	30,800	30,800
Bono por cumplimiento				14,000	15,400	15,400	15,400
<b>CTO</b>		78,132	129,794	138,094	151,422	151,422	151,422
Remuneración bruta	10,000	70,000	120,000	120,000	132,000	132,000	132,000
Renta de quinta categoria		-S/7,464	-S/18,981	-S/20,681	-S/23,231	-S/23,231	-S/23,231
AFP		-S/9,037	-S/15,492	-S/15,492	-S/17,041	-S/17,041	-S/17,041
ESSALUD y EPS		6,300	12,600	12,600	13,860	13,860	13,860
CTS		6,667	11,667	11,667	12,833	12,833	12,833
Gratificación		11,667	20,000	20,000	22,000	22,000	22,000
Bono por cumplimiento				10,000	11,000	11,000	11,000
<b>CFO</b>		67,656	129,794	138,094	151,422	151,422	151,422
Remuneración bruta	10,000	60,000	120,000	120,000	132,000	132,000	132,000
Renta de quinta categoria		-S/5,831	-S/18,981	-S/20,681	-S/23,231	-S/23,231	-S/23,231
AFP		-S/7,746	-S/15,492	-S/15,492	-S/17,041	-S/17,041	-S/17,041
ESSALUD y EPS		5,400	12,600	12,600	13,860	13,860	13,860
CTS		5,833	11,667	11,667	12,833	12,833	12,833
Gratificación		10,000	20,000	20,000	22,000	22,000	22,000
Bono por cumplimiento				10,000	11,000	11,000	11,000
<b>Jefe de Riesgos</b>		54,919	104,799	111,439	122,101	122,101	122,101
Remuneración bruta	8,000	48,000	96,000	96,000	105,600	105,600	105,600
Renta de quinta categoria		-S/3,871	-S/14,221	-S/15,581	-S/17,621	-S/17,621	-S/17,621
AFP		-S/6,197	-S/12,394	-S/12,394	-S/13,633	-S/13,633	-S/13,633
ESSALUD y EPS		4,320	10,080	10,080	11,088	11,088	11,088
CTS		4,667	9,333	9,333	10,267	10,267	10,267
Gratificación		8,000	16,000	16,000	17,600	17,600	17,600
Bono por cumplimiento				8,000	8,800	8,800	8,800
<b>Ingeniero de software</b>		43,000	81,474	86,634	94,900	94,900	94,900
Remuneración bruta	6,000	36,000	72,000	72,000	79,200	79,200	79,200
Renta de quinta categoria		-S/1,092	-S/7,791	-S/8,631	-S/9,891	-S/9,891	-S/9,891
AFP		-S/4,648	-S/9,295	-S/9,295	-S/10,225	-S/10,225	-S/10,225
ESSALUD y EPS		3,240	7,560	7,560	8,316	8,316	8,316
CTS		3,500	7,000	7,000	7,700	7,700	7,700
Gratificación		6,000	12,000	12,000	13,200	13,200	13,200
Bono por cumplimiento				6,000	6,600	6,600	6,600
<b>Analista programador 1</b>		21,191	49,180	52,190	57,012	57,012	57,012
Remuneración bruta	3,500	17,500	42,000	42,000	46,200	46,200	46,200
Renta de quinta categoria		S/0	-S/2,891	-S/3,381	-S/4,116	-S/4,116	-S/4,116
AFP		-S/2,259	-S/5,422	-S/5,422	-S/5,964	-S/5,964	-S/5,964
ESSALUD y EPS		1,575	4,410	4,410	4,851	4,851	4,851
CTS		1,458	4,083	4,083	4,492	4,492	4,492
Gratificación		2,917	7,000	7,000	7,700	7,700	7,700
Bono por cumplimiento				3,500	3,850	3,850	3,850
<b>Analista programador 2</b>		0	0	0	49,180	52,190	56,998
Remuneración bruta	3,500				42,000	42,000	46,200
Renta de quinta categoria					-S/2,891	-S/3,381	-S/3,430
AFP					-S/5,422	-S/5,422	-S/5,964
ESSALUD y EPS					4,410	4,410	4,851
CTS					4,083	4,083	4,492
Gratificación					7,000	7,000	7,000
Bono por cumplimiento						3,500	3,850
<b>Administrador de Bases de datos</b>		14,531	55,639	59,079	64,590	64,590	64,590
Remuneración bruta	4,000	12,000	48,000	48,000	52,800	52,800	52,800
Renta de quinta categoria		S/0	-S/3,871	-S/4,431	-S/5,271	-S/5,271	-S/5,271
AFP		-S/1,549	-S/6,197	-S/6,197	-S/6,816	-S/6,816	-S/6,816
ESSALUD y EPS		1,080	5,040	5,040	5,544	5,544	5,544
CTS		1,000	4,667	4,667	5,133	5,133	5,133
Gratificación		2,000	8,000	8,000	8,800	8,800	8,800
Bono por cumplimiento					4,000	4,400	4,400

\* Los sueldos se incrementan en 10% a partir del tercer año de antigüedad.  
Fuente: Elaboración propia 2017

CONCEPTO	Sueldo inicial **	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Analista programador 3</b>		0	0	0	0	25,721	52,190
Remuneración bruta	3,500					21,000	42,000
Renta de quinta categoria						S/0	-S/3,381
AFP						-S/2,711	-S/5,422
ESSALUD y EPS						1,890	4,410
CTS						2,042	4,083
Gratificación						3,500	7,000
Bono por cumplimiento							3,500
<b>Jefe de cobranza</b>		0	0	0	43,000	86,634	86,634
Remuneración bruta	6,000				36,000	72,000	72,000
Renta de quinta categoria					-S/1,092	-S/8,631	-S/8,631
AFP					-S/4,648	-S/9,295	-S/9,295
ESSALUD y EPS					3,240	7,560	7,560
CTS					3,500	7,000	7,000
Gratificación					6,000	12,000	12,000
Bono por cumplimiento						6,000	6,000
<b>Asistente de administración</b>		0	0	36,662	38,962	43,018	42,631
Remuneración bruta	2,500			30,000	30,000	33,000	33,000
Renta de quinta categoria					-S/532	-S/732	-S/1,032
AFP					-S/3,873	-S/3,873	-S/4,260
ESSALUD y EPS				3,150	3,150	3,465	3,465
CTS				2,917	2,917	3,208	3,208
Gratificación				5,000	5,000	5,500	5,500
Bono por cumplimiento					2,500	2,750	2,750
<b>Jefe de marketing</b>		46,971	104,799	111,439	122,101	122,101	122,101
Remuneración bruta	8,000	40,000	96,000	96,000	105,600	105,600	105,600
Renta de quinta categoria		-S/1,465	-S/14,221	-S/15,581	-S/17,621	-S/17,621	-S/17,621
AFP		-S/5,164	-S/12,394	-S/12,394	-S/13,633	-S/13,633	-S/13,633
ESSALUD y EPS		3,600	10,080	10,080	11,088	11,088	11,088
CTS		3,333	9,333	9,333	10,267	10,267	10,267
Gratificación		6,667	16,000	16,000	17,600	17,600	17,600
Bono por cumplimiento				8,000	8,800	8,800	8,800
<b>Asistente de call center 1</b>		0	29,783	31,623	34,558	34,558	34,558
Remuneración bruta	2,000		24,000	24,000	26,400	26,400	26,400
Renta de quinta categoria			S/28	-S/132	-S/372	-S/372	-S/372
AFP			-S/3,098	-S/3,098	-S/3,408	-S/3,408	-S/3,408
ESSALUD y EPS			2,520	2,520	2,772	2,772	2,772
CTS			2,333	2,333	2,567	2,567	2,567
Gratificación			4,000	4,000	4,400	4,400	4,400
Bono por cumplimiento				2,000	2,200	2,200	2,200
<b>Asistente de call center 2</b>		0	0	29,783	31,623	34,558	34,558
Remuneración bruta	2,000			24,000	24,000	26,400	26,400
Renta de quinta categoria				S/28	-S/132	-S/372	-S/372
AFP				-S/3,098	-S/3,098	-S/3,408	-S/3,408
ESSALUD y EPS				2,520	2,520	2,772	2,772
CTS				2,333	2,333	2,567	2,567
Gratificación				4,000	4,000	4,400	4,400
Bono por cumplimiento					2,000	2,200	2,200
<b>Asistente de call center 3</b>		0	0	0	0	29,783	31,623
Remuneración bruta	2,000					24,000	24,000
Renta de quinta categoria						S/28	-S/132
AFP						-S/3,098	-S/3,098
ESSALUD y EPS						2,520	2,520
CTS						2,333	2,333
Gratificación						4,000	4,000
Bono por cumplimiento							2,000
<b>Jefe de Aseguramiento de Calidad</b>		0	0	68,556	72,082	79,745	79,745
Remuneración bruta	5,000			60,000	60,000	66,000	66,000
Renta de quinta categoria				-S/5,831	-S/6,531	-S/7,581	-S/7,581
AFP				-S/7,746	-S/8,521	-S/8,521	-S/8,521
ESSALUD y EPS				6,300	6,300	6,930	6,930
CTS				5,833	5,833	6,417	6,417
Gratificación				10,000	10,000	11,000	11,000
Bono por cumplimiento					5,000	5,500	5,500
<b>Actividades</b>		4,098	17,751	18,829	20,050	22,900	25,540
Navidad - Canasta y pavo		880	990	1,210	1,573	1,936	1,936
Fiesta de fin de año		2,000	2,250	2,750	3,250	4,000	4,000
Almuerzos y cumpleaños		1,010	2,160	2,440	2,720	3,140	3,140
Materiales consumibles		208	351	429	507	624	624
Capacitaciones y eventos		0	12,000	12,000	12,000	13,200	15,840
<b>TOTALS/.</b>		435,716	877,768	1,068,377	1,236,721	1,356,374	1,391,744

## Anexo 24. Presupuesto consolidado de marketing, operaciones y gestión del talento (S/)

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Marketing</b>		<b>10,400</b>	<b>468,890</b>	<b>385,090</b>	<b>331,090</b>	<b>250,090</b>	<b>250,090</b>
Campaña de posicionamiento de efectivo	Costo fijo	10,400	30,400	155,200	155,200	155,200	155,200
Campaña de lanzamiento Al Toque!	Costo fijo	0	262,600	54,000	0	0	0
Promoción "Mejora tu préstamo"	Costo fijo	0	81,000	81,000	81,000	0	0
Comunidades de estudiantes universitarios	Costo fijo	0	94,890	94,890	94,890	94,890	94,890
<b>Operaciones</b>		<b>439,070</b>	<b>336,643</b>	<b>452,226</b>	<b>573,396</b>	<b>673,758</b>	<b>715,582</b>
Presupuesto pre operativo	Costo de inversion	2,000	0	0	0	0	0
Presupuesto de capital	Costo de inversion	298,740	0	3,780	4,980	27,040	0
Costos fijos directos	Costo fijo	110,980	208,080	223,500	240,462	259,120	279,644
Costos fijos indirectos	Costo fijo	13,500	27,000	27,000	31,050	37,260	37,260
Costos variables	Costo variable	13,850	101,563	197,946	296,904	350,338	398,677
<b>Recursos Humanos</b>		<b>435,716</b>	<b>877,768</b>	<b>1,068,377</b>	<b>1,236,721</b>	<b>1,356,374</b>	<b>1,391,744</b>
CEO	Costo fijo/ Administrativo	105,218	174,755	185,955	183,718	183,718	183,718
CTO	Costo fijo/ Administrativo	78,132	129,794	138,094	151,422	151,422	151,422
CFO	Costo fijo/ Administrativo	67,656	129,794	138,094	151,422	151,422	151,422
Jefe de Riesgos	Costo fijo/ Administrativo	54,919	104,799	111,439	122,101	122,101	122,101
Ingeniero de software	Costo fijo/ Operativo	43,000	81,474	86,634	94,900	94,900	94,900
Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Costo fijo/ Operativo	0	0	68,556	72,082	79,745	79,745
Analista programador 1	Costo fijo/ Operativo	21,191	49,180	52,190	57,012	57,012	57,012
Analista programador 2	Costo fijo/ Operativo	0	0	0	49,180	52,190	56,998
Administrador de Bases de datos	Costo fijo/ Operativo	14,531	55,639	59,079	64,590	64,590	64,590
Analista programador 3	Costo fijo/ Operativo	0	0	0	0	25,721	52,190
Especialista en cobranza	Costo fijo/ Operativo	0	0	0	43,000	86,634	86,634
Asistente de administración	Costo fijo/ Administrativo	0	0	36,662	38,962	43,018	42,631
Jefe de marketing	Costo fijo/ Administrativo	46,971	104,799	111,439	122,101	122,101	122,101
Asistente de call center	Costo fijo/ Operativo	0	29,783	31,623	34,558	34,558	34,558
Asistente de call center 3	Costo fijo/ Operativo	0	0	29,783	31,623	34,558	34,558
Asistente de call center 4	Costo fijo/ Operativo	0	0	0	0	29,783	31,623
Actividades	Costo fijo/ Operativo	4,098	17,751	18,829	20,050	22,900	25,540
<b>TOTAL S/.</b>		<b>885,186</b>	<b>1,683,301</b>	<b>1,905,693</b>	<b>2,141,207</b>	<b>2,280,222</b>	<b>2,357,416</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 25. Estado de resultados (S/)

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Ingresos financieros</b>	0	1,522,164	3,778,833	6,364,705	8,602,100	11,322,497
<b>Estimación para incobrables</b>		-366,435	-867,242	-1,520,857	-1,867,759	-2,616,966
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>0</b>	<b>1,155,730</b>	<b>2,911,591</b>	<b>4,843,847</b>	<b>6,734,341</b>	<b>8,705,531</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>43,930</b>	<b>155,443</b>	<b>251,826</b>	<b>350,784</b>	<b>404,218</b>	<b>452,557</b>
Servicio de Hosting	5,400	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Dominio	200	200	200	200	200	200
Servicio de internet	5,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Mantenimiento de modelo psicométrico	14,400	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Mantenimiento servicios de telebanking	4,480	4,480	4,480	4,480	4,480	4,480
Mantenimiento de plataforma	5,000	8,000	8,800	10,120	12,144	8,000
Procesing y hosting	5,850	5,850	11,826	17,931	21,146	24,427
Transacciones central de riesgo	900	20,283	41,004	62,171	73,316	84,693
Cuestionarios psicométricos	300	17,849	36,084	54,710	64,518	74,530
Comisión bancaria por Transferencia y ordenes de pago	1,800	40,566	82,008	124,341	146,631	169,386
Verificación RENIEC	-	9,015	18,224	27,631	32,584	37,642
<b>Margen bruto</b>	<b>-43,930</b>	<b>1,000,287</b>	<b>2,659,765</b>	<b>4,493,063</b>	<b>6,330,123</b>	<b>8,252,974</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>860,412</b>	<b>1,088,524</b>	<b>1,298,333</b>	<b>1,489,634</b>	<b>1,651,641</b>	<b>1,680,495</b>
Sueldos operativos	154,756	341,726	462,963	583,598	694,123	726,468
Sueldos administrativos	280,959	536,042	605,414	653,124	662,250	665,276
Alquiler	56,000	96,000	105,600	116,160	127,776	140,554
Servicios básicos	24,900	58,200	64,020	70,422	77,464	85,211
Asesorías legal y contable	13,500	27,000	27,000	31,050	37,260	37,260
Otros gastos administrativos	300,740	-	3,780	4,980	27,040	-
Depreciación	29,556	29,556	29,556	30,301	25,727	25,727
<b>Gastos de ventas</b>	<b>10,400</b>	<b>468,890</b>	<b>385,090</b>	<b>331,090</b>	<b>250,090</b>	<b>250,090</b>
Publicidad	10,400	374,000	290,200	236,200	155,200	155,200
Marketing	0	94,890	94,890	94,890	94,890	94,890
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-914,742</b>	<b>-557,127</b>	<b>976,342</b>	<b>2,672,339</b>	<b>4,428,392</b>	<b>6,322,388</b>
<b>Impuesto a la renta 29.5%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>788,340</b>	<b>1,306,376</b>	<b>1,865,105</b>
<b>Utilidad Neta S/.</b>	<b>-914,742</b>	<b>-557,127</b>	<b>976,342</b>	<b>1,883,999</b>	<b>3,122,016</b>	<b>4,457,284</b>
<b>Utilidad Neta %</b>	<b>0%</b>	<b>-48%</b>	<b>34%</b>	<b>39%</b>	<b>46%</b>	<b>51%</b>
<b>ROE</b>			<b>33%</b>	<b>63%</b>	<b>104%</b>	<b>149%</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 26. Flujo de caja (S/)

<b>Flujo de caja</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Inversión	-300,740	0	-3,780	-4,980	-27,040	0
Costo fijo	-570,596	-1,581,738	-1,703,967	-1,839,323	-1,902,844	-1,958,738
Costo variable	-13,850	-101,563	-197,946	-296,904	-350,338	-398,677
Ingresos Financieros	0	1,522,164	3,778,833	6,364,705	8,602,100	11,322,497
Colocaciones	0	-5,592,999	-11,989,521	-19,623,965	-25,821,552	-33,767,306
Cobro de la colocación	0	5,189,255	11,913,812	19,946,838	26,648,433	34,999,002
Incobrables	0	-354,806	-839,266	-1,471,797	-1,807,509	-2,532,548
Impuesto a la Renta	0	0	0	-788,340	-1,306,376	-1,865,105
<b>Saldo del Flujo de Caja</b>	<b>-885,186</b>	<b>-919,687</b>	<b>958,164</b>	<b>2,286,232</b>	<b>4,034,875</b>	<b>5,799,125</b>
<b>TIR</b>	<b>79%</b>					
<b>Valor Presente Neto</b>	<b>S/4,458,138</b>					
<b>COK</b>	<b>20.79%</b>					

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 27. Balance general proyectado (S/)

<b>Activo Corriente</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Efectivo	1,862,940	910,608	1,818,709	5,603,339	11,351,497	17,600,364
Interés por cobrar	0	11,629	39,604	88,664	148,915	233,333
Colocaciones	0	758,551	1,673,527	2,822,452	3,803,079	5,103,931
Estimación para incobrables - Int	0	-11,629	-39,604	-88,664	-148,915	-233,333
Estimación para incobrables - Coloc	0	-354,806	-1,194,072	-2,665,870	-4,473,378	-7,005,926
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,862,940</b>	<b>1,314,352</b>	<b>2,298,163</b>	<b>5,759,921</b>	<b>10,681,198</b>	<b>15,698,369</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Equipos de procesamiento	25,000	25,000	25,000	27,500	34,000	34,000
Depreciación Acumulada Equipos de procesamiento	-6,250	-6,250	-6,250	-6,875	-625	-625
Activos intangibles	192,000	192,000	192,000	192,000	192,000	192,000
Depreciación de activos intangibles	-19,200	-19,200	-19,200	-19,200	-19,200	-19,200
Otros activos	41,060	41,060	41,060	42,260	59,020	59,020
Depreciación de otros activos	-4,106	-4,106	-4,106	-4,226	-5,902	-5,902
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>228,504</b>	<b>228,504</b>	<b>228,504</b>	<b>231,459</b>	<b>259,293</b>	<b>259,293</b>
<b>Total Activos</b>	<b>2,091,444</b>	<b>1,542,856</b>	<b>2,526,667</b>	<b>5,991,380</b>	<b>10,940,491</b>	<b>15,957,662</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuesto a la renta por pagar	0	0	0	788,340	1,306,376	1,865,105
Retenciones y aportaciones de planillas por pagar	6,185	14,725	22,194	26,227	28,912	30,070
<b>Total Pasivo</b>	<b>6,185</b>	<b>14,725</b>	<b>22,194</b>	<b>814,567</b>	<b>1,335,287</b>	<b>1,895,174</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital social	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Reserva Legal						
Resultado acumulados	-914,742	-1,471,869	-495,527	2,176,812	6,605,204	11,062,488
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>2,085,258</b>	<b>1,528,131</b>	<b>2,504,473</b>	<b>5,176,812</b>	<b>9,605,204</b>	<b>14,062,488</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>2,091,444</b>	<b>1,542,856</b>	<b>2,526,667</b>	<b>5,991,380</b>	<b>10,940,491</b>	<b>15,957,662</b>

Fuente: Elaboración propia 2017